



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aplicação do modelo *Execution Premium* na Direção de Automação e Telecontrolo

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

Catarina Costa Miranda

sob orientação de
Prof. Doutor Luís Marques e Prof. Doutor Paulo Alves

Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro | 2015

Agradecimentos

O presente relatório não advém unicamente do empenho e dedicação traduzido em muitas horas de estudo, trabalho, pesquisa e reflexão.

Consustancia também o atingir de um objetivo a que me havia proposto, o qual não seria exequível sem a cooperação de várias pessoas.

Assim, estou especialmente agradecida ao Professor Doutor Luís Marques e ao Professor Doutor Paulo Alves, pelas sugestões facultadas durante a elaboração deste relatório e pela disponibilidade constante. Ao Eng.º Carlos Peças Lopes pelo acompanhamento nestes meses de estágio na EDP Distribuição e pelas informações por ele transmitidas. À EDP Distribuição pela possibilidade de realização de um estágio para a concretização deste projeto. Por último, dedico este trabalho a todos quanto me ajudaram a que o mesmo fosse possível.

Resumo

Kaplan e Norton (2008) consideravam necessário um modelo de gestão que integrasse as diferentes ferramentas estratégicas e operacionais e que, simultaneamente, garantisse o alinhamento entre a estratégia e as operações dentro de uma organização. Neste sentido, os autores apresentaram o modelo *Execution Premium*, um modelo que interliga a execução estratégica, o planeamento estratégico e a excelência operacional.

Este relatório teve como objetivo máximo perceber se o modelo é apropriado para garantir o alinhamento da Direção de Automação e Telecontrolo, uma Direção de suporte técnico inserida na empresa EDP Distribuição, com a estratégia da EDP Distribuição. Para responder à questão de investigação foi adotado o método estudo de caso, uma vez que o presente estudo é elaborado no âmbito de um estágio curricular. Para além da observação direta, foi realizada uma revisão da literatura envolta do tema, foram conduzidas entrevistas e recolhidos documentos para possibilitar a resposta à questão.

A análise realizada revelou que a Direção já se encontra alinhada com a estratégia da EDP D. Contudo, a informação que confirma este alinhamento encontra-se dispersa ou não está devidamente documentada. Desta forma, este relatório defende a implementação do modelo *Execution Premium* como um sistema que irá integrar todas as ferramentas estratégicas e operacionais dentro da Direção e irá também garantir o alinhamento dos colaboradores com a estratégia tanto da EDP D como da Direção.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, *Execution Premium*, Alinhamento Estratégico.

Abstract

Kaplan and Norton (2008) considered necessary a management model that integrates the different strategic and operational tools and simultaneously guarantee the alignment between strategy and operations within an organization. In this sense, the authors presented the Execution Premium model, a model that links strategic execution, strategic planning and operational excellence.

This report had the ultimate goal to understand whether the design is suitable to ensure alignment of the Direction of Automation and Telecontrol, a technical support Direction, inserted in EDP Distribution Company, with the EDP D's strategy. To answer the research question it was adopted the case study method, since this study is prepared under a traineeship. In addition to direct observation, a review of literature shrouded theme was held, interviews were conducted and documents collected to enable the answer to the question.

The analysis revealed that the Direction is already aligned with EDP D's strategy. However, the information that confirms this alignment is scattered or is not properly documented. Thus this report supports the implementation of the Execution Premium model as a system that will integrate all the strategic and operational tools in the Direction and will also ensure the alignment of employees with both EDP D's strategy and the Direction strategy.

Key Words: Management Control, Execution Premium, Strategic Alignment.

Índice

| | |
|---|-------------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract | vii |
| Índice de Figuras e Quadros | xi |
| Glossário | xiii |
| Capítulo 1 - Introdução | 15 |
| 1. Enquadramento..... | 15 |
| 2. Objetivo e Questão de Investigação | 17 |
| 3. Metodologia de Pesquisa | 17 |
| Capítulo 2 – Enquadramento Teórico | 20 |
| 1. Controlo de Gestão | 20 |
| 2. Modelo <i>Execution Premium</i> | 27 |
| Capítulo 3 – Estudo de Caso: Direção de Automação e Telecontrolo | 31 |
| 1. EDP Distribuição..... | 31 |
| 1.1. Direção de Automação e Telecontrolo..... | 32 |
| 1.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão da Direção de Automação e Telecontrolo..... | 33 |
| 2. Modelo <i>Execution Premium</i> aplicado à realidade da Direção de Automação e Telecontrolo | 36 |
| 2.1. Fase 1 – Desenvolver a Estratégia | 36 |
| 2.2. Fase 2 – Traduzir a Estratégia | 39 |
| 2.3. Fase 3 – Alinhar a Organização | 41 |
| 2.4. Fase 4 – Planear as Operações..... | 45 |
| 2.5. Fase 5 – Monitorizar e Aprender..... | 47 |
| 2.6. Fase 6 – Testar e Ajustar | 47 |
| 3. Análise Crítica | 48 |
| Capítulo 4 - Conclusão | 52 |
| 1. Síntese do trabalho..... | 52 |
| 2. Limitações e Sugestões..... | 54 |
| 3. Quadro síntese..... | 55 |
| Bibliografia | 56 |
| Anexos | 60 |
| Apêndices | 62 |

Índice de Figuras, Tabelas e Quadros

| | |
|---|----|
| Figura 1 - As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 24 |
| Figura 2 - The Management System for Strategy Execution Links Strategic Planning and Operational Excellence..... | 29 |
| | |
| Tabela 1 - <i>Balanced Scorecard</i> da DAT | 40 |
| Tabela 2 - <i>KPI's</i> da DAT (1) | 42 |
| Tabela 3 - <i>KPI's</i> da DAT (2) | 42 |
| Tabela 4 - <i>KPI's</i> da DAT | 42 |
| Tabela 5 - Exemplos de iniciativas em curso na DAT | 43 |
| | |
| Quadro 1 - Quadro síntese | 55 |

Glossário

BSC – *Balanced Scorecard*

DAT – Direção de Automação e Telecontrolo

EDP D – EDP Distribuição

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

KPI's – *Key Performance Indicators*

RND – Rede Nacional de Distribuição

SFO – *Strategy-Focused Organisation*

Capítulo 1

Introdução

1. Enquadramento

O controlo é uma componente essencial numa organização e os sistemas de controlo de gestão têm como função conduzir as organizações a atingir os seus objetivos. Neste sentido, o controlo de gestão influencia o comportamento e o desempenho dos colaboradores para que a estratégia da organização seja implementada (Merchant e Van der Stede, 2011). Ao definirem a sua missão e os seus objetivos, as organizações visionam uma estratégia a seguir para que seja possível a prossecução desses mesmos objetivos. Contudo, a definição de uma estratégia não é suficiente para assegurar o sucesso de uma organização. As operações têm um papel tão importante como a própria estratégia e, para garantir o sucesso sustentável de uma organização, ambas têm de estar alinhadas, onde a implementação da estratégia está dependente de uma boa gestão e de excelentes processos operacionais (Kaplan e Norton, 2008).

Atualmente estão disponíveis várias ferramentas para a formulação da estratégia e melhorias operacionais, permitindo às empresas escolherem as ferramentas mais adequadas à sua realidade. Porém, Kaplan e Norton (2008) reconheceram a necessidade de um sistema que guiasse a integração, bem-sucedida, das diversas ferramentas utilizadas pelas empresas. Assim surge o modelo *Execution Premium*, um modelo integrado de gestão, que tem como

objetivo clarificar a estratégia, guiar o desempenho e otimizar dados e recursos de informação (Howie, 2011).

O presente estudo, elaborado no âmbito de um estágio curricular realizado na EDP Distribuição, mais concretamente na Direção de Automação e Telecontrolo (DAT), entre Setembro de 2014 e Fevereiro de 2015, tem como objeto apurar se o modelo *Execution Premium* é adequado para garantir o alinhamento da DAT com a estratégia da EDP D. É importante ressaltar que o mesmo nunca foi implementado nesta Direção e, como tal, este trabalho foca-se na análise das atividades correntes da DAT e na reflexão de como este modelo pode ser aplicado à realidade observada.

O relatório será composto, assim, por um enquadramento teórico, no segundo capítulo, onde será apresentada uma revisão da literatura acerca dos sistemas de controlo de gestão e mais aprofundadamente do modelo *Execution Premium*. No terceiro capítulo é realizado o estudo de caso onde, inicialmente, é apresentada a organização e, mais especificamente, a DAT. De seguida, o modelo *Execution Premium* é aplicado à Direção, sendo que todas as fases do modelo são analisadas à luz da realidade da DAT. Posteriormente, é realizada uma análise crítica e é neste momento que se procura obter uma resposta à questão de investigação proposta. No último capítulo são discutidas as conclusões e é ainda apresentado um quadro-síntese do trabalho realizado.

Ao longo do desenvolvimento deste relatório de estágio, realizado entre Setembro de 2014 e Fevereiro de 2015, foi possível contar com orientação académica do Prof. Doutor Paulo Alves e do Prof. Doutor Luís Marques. A nível profissional a orientação ficou a cargo do Eng.º Carlos Peças Lopes, Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo.

2. Objetivo e Questão de Investigação

O desafio proposto pela EDP D foi a elaboração de um guião de implementação do modelo *Execution Premium*, integrando as suas várias etapas, para que a Direção tenha um suporte para manter um ciclo virtuoso de reanálise. Visto que este modelo nunca foi desenvolvido na Direção foi necessário observar o trabalho por eles realizado e verificar como cada fase pode ser aplicada à realidade da DAT.

Para além disso, ao longo da realização deste estudo ficou premente a necessidade de verificar a adequabilidade do modelo para garantir o alinhamento da DAT com a estratégia da EDP Distribuição, e assim aferir a utilidade da implementação do modelo.

Desta forma, o objetivo último é responder à questão “Será o modelo *Execution Premium* adequado para assegurar o alinhamento da Direção de Automação e Telecontrolo com a estratégia da EDP Distribuição?”. Esta questão será analisada com recurso à literatura e à informação recolhida na organização.

A principal atividade da DAT é a realização de projetos de investimento e, sendo que a mesma é uma unidade de suporte técnico dentro da organização, é fundamental ter-se a noção que existe uma forte dependência da Direção à gestão de topo a nível de tomada de decisão e de formulação da estratégia. Apesar de ter autonomia para propor projetos, apenas a Direção de Planeamento, uma unidade de apoio à gestão, pode aprovar a realização dos mesmos.

3. Metodologia de Pesquisa

Para procurar responder à questão de investigação o presente trabalho adota a metodologia estudo de caso descritivo e explanatório. A utilização desta

metodologia é adequada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais são simultaneamente envolvidos diversos fatores (Yin, 2009). A utilização deste método é também aconselhada quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos. (Yin, 2009). Assim, a escolha deste método é adequada para responder à questão de investigação proposta, uma vez que é fundamental compreender se o modelo *Execution Premium* é apropriado para garantir o alinhamento da DAT à estratégia da organização.

Inicialmente é necessário fazer uma descrição do objeto em estudo, o modelo *Execution Premium*, e a sua aplicação e adaptação à realidade da Direção. Esta dimensão descritiva procura a descrição de um fenómeno que contextualiza o objetivo primordial do estudo. Por outro lado, a dimensão explanatória tem como objetivo a procura de razões e assim é imperativo analisar a informação recolhida para apurar a adequabilidade, ou não, do modelo à Direção. Ao longo da realização deste trabalho foi também realizado um enquadramento teórico que serviu de base para interpretar e analisar a informação recolhida.

Neste contexto, este estudo procurou reunir informação de várias fontes. Para além da observação direta, proporcionada pelo contexto de estágio, foram realizadas várias entrevistas, recolha de documentos na intranet da EDP e foram ainda facultados, por parte do Eng.º Carlos Peças Lopes, documentos chave para o trabalho.

As entrevistas foram realizadas ao longo do período de estágio na organização e esta foi a técnica mais utilizada para recolha de informação. Tendo sido nomeado como orientador dentro da organização, e mais especificamente na DAT, o Eng.º Carlos Peças Lopes concedeu várias entrevistas onde foi possível obter informação detalhada e rigorosa. As entrevistas foram todas semiestruturadas, contudo, existiu também troca de informação constante e informal ao longo do estágio. Essa informação foi escrita num diário para que a mesma não fosse esquecida ou perdida. Foram ainda

realizadas reuniões com alguns colaboradores da Direção de Controlo de Gestão. Estas reuniões tiveram um carácter mais informal e descritivo onde foram clarificadas as principais funções desta Direção.

A intranet demonstrou-se uma fonte de informação importante uma vez que foi possível aceder a diversos documentos acerca da organização. Contudo, por não fazer parte integrante da EDP D, não foi possível aceder a vários documentos relativos à Direção. No entanto, o Eng.º Carlos Peças Lopes disponibilizou todos os documentos necessários para a o desenvolvimento do trabalho.

Capítulo 2

Enquadramento Teórico

1. Controlo de Gestão

O conceito de controlo de gestão tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, tendo este sido debatido por vários autores. O termo controlo em si carece de uma definição consensual (Merchant e Van der Stede, 2011). Na perspetiva de Vickers (1958) controlo é a comparação da situação atual com um *standard*. Anthony (1965), por seu lado, defende que o controlo é o processo de guiar um conjunto de variáveis para alcançar um objetivo pré concebido. Por outro lado, Drucker (1974) distingue controlo de controlos. Para o autor controlos são as medidas e as informações que permitem a análise de factos passados fazendo a comparação entre o passado e o presente enquanto controlo diz respeito à direção a tomar e portanto relacionado com as expectativas futuras. Destas definições é possível verificar que o controlo tem uma componente que visa guiar a ação e é focada no futuro, como Lowe (1971) reconhece na sua definição de sistemas de controlo de gestão, onde sustenta que este mesmo sistema é essencial para garantir que as ações levadas a cabo por uma organização estão de acordo com os planos traçados para alcançar os seus objetivos.

Tal como Lowe (1971), Anthony (1965) defendeu que o planeamento e o controlo estão intrinsecamente ligados e assim o autor dividiu o sistema de planeamento e controlo em 3 subsistemas: (1) planeamento estratégico; (2)

controle de gestão; (3) controle operacional. Enquanto o controle operacional é descrito como o processo de assegurar que tarefas específicas são executadas de forma eficaz e eficiente (Anthony, 1965), o controle de gestão é definido como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na prossecução dos objetivos da organização (Anthony, 1965). Por outro lado, Anthony (1965) defende que o planeamento estratégico é o processo de decisão sobre os objetivos, mudanças desses objetivos, recursos necessários para alcançar esses mesmos objetivos e as políticas que governam a aquisição, uso e disposição desses recursos.

Por sua vez, Lowe (1971) define o sistema de controle de gestão como um sistema que procura e retém informação e determina responsabilidade com o objetivo de garantir que a organização se adapta às mudanças que ocorrem no seu ambiente. Para além disso, visa também comparar o comportamento dos seus colaboradores, tendo como referência um subconjunto de objetivos conformes com os objetivos da organização, para que as discrepâncias entre ambos possam ser reconciliadas e corrigidas.

Merchant e Van der Stede (2011) procuraram também contribuir para a reflexão em torno do conceito de controle de gestão e definiram-no como todos os instrumentos ou sistemas que a gestão utiliza para garantir que os comportamentos e as decisões dos seus colaboradores são consistentes com os objetivos e as estratégias da organização. Neste contexto, e por acreditarem que o controle deve ser orientado para comportamentos, estes autores dividiram o controle em quatro tipos: (1) controles por resultados; (2) controles por ações; (3) controles pessoais; (4) controles culturais. Enquanto que os controles por resultados dizem respeito à observação dos resultados atingidos, os controles por ações focam-se na forma como os colaboradores agem, sendo que os gestores influenciam as ações para se certificarem que os colaboradores agem de acordo com o melhor interesse para a organização. Por outro lado, os controles pessoais baseiam-se no autocontrole dos colaboradores e os controles

culturais dizem respeito ao controlo mútuo entre colaboradores. Estes diferentes tipos de controlos devem complementar-se entre si de forma a minimizar complicações que não podem ser evitadas pelas organizações. Contudo, esta divisão não agradou a todos e Ferreira e Otley (2005) criticam-na, fundamentando que a mesma é demasiado rígida.

Já Simons (1992) definiu os sistemas de controlo de gestão como sendo as rotinas e procedimentos formais baseados em informação que a gestão utiliza para manter ou alterar padrões nas atividades da organização. O autor vê no sistema de controlo de gestão uma ferramenta para a implementação da estratégia e identificou quatro tipos de sistemas distintos: (1) sistema de crenças; (2) sistema de fronteiras; (3) sistema de controlo e diagnóstico; (4) sistema de controlo interativo. Mais uma vez esta definição suscitou dúvidas nomeadamente por parte de Ferreira (2002, *in* Ferreira e Otley, 2009) que defendeu que o mesmo mecanismo de controlo pode fazer parte de mais do que um sistema. Para além desta crítica, Ferreira (2002, *in* Ferreira e Otley, 2009) considera ainda que determinados termos e conceitos têm uma definição difusa e portanto estão sujeitos a interpretações subjetivas.

Em suma, enquanto Simons (1992) se foca na forma como o controlo é exercido para a implementação da estratégia, Merchant e Van der Stede (2011) focam-se nos objetos de controlo sejam eles resultados, cultura, pessoas ou suas ações. Anthony (1965) dá um cariz mais financeiro à sua definição de controlo de gestão e por sua vez Lowe (1971) vê o sistema de controlo de gestão como um sistema de informação organizacional e reitera que a empresa se deve adaptar às mudanças. Tendo em consideração estas diferentes definições é possível constatar que os sistemas de controlo de gestão são responsáveis por espelhar a realidade e devem ser ajustados à organização. Os mesmos têm como objetivo motivar e influenciar os colaboradores a alcançarem os objetivos estratégicos preconizados pela organização.

Até à década de 1990, a maioria das empresas confiava apenas em informações financeiras para manter o foco no desempenho de curto prazo e os sistemas de controlo focavam-se quase exclusivamente em sistema de informação contabilística (Kaplan, 2010). Anthony (1965) e Simons (1995) já tinham defendido que, para além da utilização de métrica financeiras, os sistemas de controlo de gestão deveriam também apoiar-se em medidas não financeiras. Johnson (1980, *in* Kaplan, 2010) preconizou que as organizações precisavam de informações acerca das suas atividades e não de custos contabilísticos para gerir operações competitivas e para identificar produtos lucrativos. Em 1990, Kaplan e Norton participaram num estudo promovido pelo *Nolan Norton Institute* e concluíram que as abordagens de medição do desempenho existentes na época se focavam apenas em medidas financeiras e ambos acreditavam que esse facto era um impedimento para a criação futura de valor económico (Kaplan e Norton, 1996). Era assim necessário uma ferramenta que, para além de contemplar os ativos tangíveis, considerasse também os ativos intangíveis, a principal fonte de vantagem competitiva, até então menosprezados pelas organizações ocidentais (Kaplan, 2010).

Deste modo, em 1992, Kaplan e Norton apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta que integra o desempenho financeiro com o não financeiro, organizado em 4 perspectivas. As medidas financeiras traduzem os resultados das ações já prosseguidas complementando as mesmas com métricas operacionais acerca da satisfação dos clientes, processos internos, da inovação da organização e melhorias da atividade (Kaplan e Norton, 1992). Após a sua apresentação e aplicação em várias organizações, esta ferramenta passou a ser utilizada para apoiar os gestores na avaliação do desempenho das organizações e na implementação da estratégia e, neste sentido, passou a ser considerada um sistema de gestão estratégico.

Assim, o BSC traduz a estratégia e a missão da organização num conjunto de objetivos e métricas de desempenho. A seleção de ambos depende de um

processo *top-down* onde a gestão, após identificar a missão, valores e a estratégia da organização, define quais os objetivos para a mesma. A estratégia deve depois ser organizada segundo as 4 perspectivas do BSC: (1) perspectiva financeira; (2) perspectiva do cliente; (3) perspectiva dos processos; (4) perspectiva da aprendizagem. A cada objetivo corresponde uma medida ou medidas, de cariz financeiro ou não financeiro, de forma equilibrada, para avaliar o seu desempenho. Para além disso, são também definidos *targets* a alcançar e iniciativas que têm como objetivo assistir na prossecução desses *targets*. Assim, esta ferramenta procura refletir um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e indicadores operacionais e perspectivas de desempenho interno e externo (Kaplan e Norton, 1996). Os autores sustentam a importância da estratégia, considerando-a o ponto central da ferramenta, tendo esta um papel fundamental na clarificação e comunicação da estratégia, como é possível verificar na Figura 1.

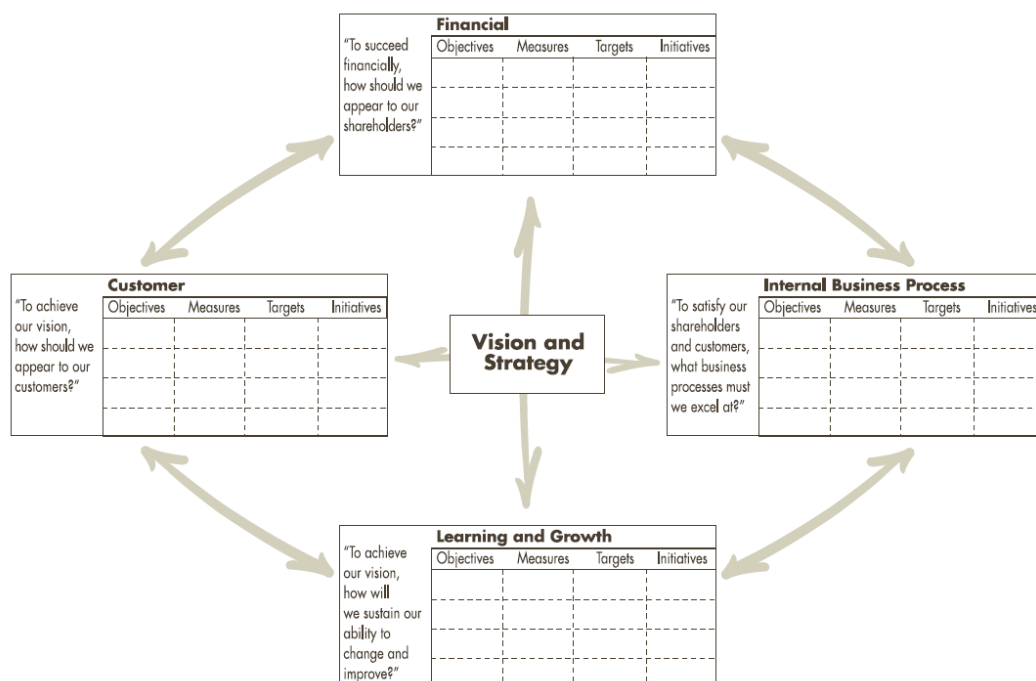


Figura 1 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Observando os objetivos das diferentes perspectivas foi possível verificar que existiam relações de causa e efeito entre eles. Assim, Kaplan e Norton (2000) idealizaram o mapa estratégico, uma ferramenta que concede uma representação visual da cadeia de relações de causa e efeito onde todos os objetivos e medidas estão ligados, representando assim relações cruciais que impulsionam o desempenho organizacional. Para além disso, o mapa demonstra como é que as organizações convertem as suas iniciativas e recursos – incluindo ativos intangíveis como a cultura corporativa e o *know-how* dos colaboradores – em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000). Este mapa, que deve ser construído *top-down*, permite à organização a descrição e ilustração da sua estratégia, objetivos e metas e as medidas utilizadas para avaliar o seu desempenho (Kaplan e Norton, 1992).

É ainda importante referir que o BSC oferece uma nova forma de olhar para a estrutura organizacional dos centros de custos e receitas (Kaplan, 2006). Todas as unidades contribuem para a execução estratégica da organização e todas estas unidades são consideradas unidades estratégicas do negócio, não havendo assim categorização das diferentes unidades operacionais de uma organização (Kaplan, 2006).

Em suma, o BSC tem como objetivos a monitorização do desempenho, associando objetivos a medidas estratégicas e planeando metas a alcançar, tendo sempre em conta as relações de causa efeito existentes. Graças à sua natureza, e por ser aconselhada a seleção de não mais do que 25 medidas, a informação que proporciona é sintetizada, reunindo num único documento informação que anteriormente estava dispersa. Este facto também promove a comunicação e o diálogo interno. É importante ressaltar ainda que o seu último propósito é clarificar a visão e a estratégia.

Posteriormente, Kaplan e Norton (2000) propuseram uma *framework*, *The Strategy-Focused Organisation* (SFO), com o objetivo de explicar como é que o BSC contribui para o desempenho de uma organização (Geuser *et al*, 2009). Esta

framework determina 5 processos de liderança e gestão necessários para alcançar o sucesso da execução estratégica: (1) mobilizar a mudança através da liderança executiva; (2) traduzir a estratégia; (3) alinhar a organização com a estratégia; (4) motivar os colaboradores para fazerem da estratégia um trabalho diário; (5) dirigir para fazer da estratégia um processo contínuo.

Inicialmente, Kaplan e Norton apresentaram o BSC como uma ferramenta que facilitava o alinhamento das operações com a estratégia e que sucintamente resumia os fatores chave de sucesso do negócio (Norton e Kaplan, 1992, *in* Geuser *et al*, 2009). Os cocriadores do BSC classificaram-no, primeiramente, como um sistema de gestão da estratégia pois defendiam que o mesmo traduzia a visão e a estratégia, comunicava e ligava objetivos estratégicos com medidas, planeava, definia metas e alinhava iniciativas estratégicas, e melhorava o feedback estratégico e a aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996). Contudo, devido ao desenvolvimento desta nova *framework*, o BSC, classificado anteriormente como um sistema de diagnóstico, passou a ser categorizado como um sistema interativo (Kaplan, 2010) definido por Simons (1995) como um sistema utilizado para estimular a aprendizagem e a emergência de novas ideias e estratégias dentro de uma organização.

Apesar de ter sido reconhecido como um dos instrumentos de gestão mais influente do século XX (Sibbet, 1997, *in* Geuser *et al*, 2009), alguns autores tecem ainda críticas ao BSC. Norreklit (2003) acredita que a popularização do BSC se deveu ao facto de o mesmo ter sido publicado por autores fidedignos e utilizar uma retórica que apela às emoções dos gestores, deixando de parte a racionalidade. Geuser *et al* (2009) concordam que a difusão do BSC ainda se deve a argumentos retóricos, contudo, após a realização de um estudo, concluíram que o BSC contribui positivamente para o desempenho organizacional. Para além disso, demonstram que esta contribuição depende essencialmente de 3 processos do modelo SFO: (1) uma melhor tradução da estratégia para termos operacionais; (2) a estratégia como um processo

contínuo; (3) o alinhamento de vários processos, serviços, competências e unidades de uma organização. Hope e Player (2012) advertem ainda que o BSC pode ser utilizado como uma ferramenta de controlo.

Nos anos seguintes, Kaplan e Norton elaboraram trabalho em torno dos 5 processos do modelo SFO e no ano 2008 apresentaram o modelo *Execution Premium*, um sistema integrado de gestão que tem como objeto a ligação da estratégia com as operações.

2. Modelo *Execution Premium*

Várias definições foram apontadas para estratégia, contudo, não existe unanimidade na sua definição (Simons, 1995). No entanto, é possível afirmar que as estratégias definem como é que as organizações utilizam os seus recursos para alcançar os seus objetivos (Merchant e Van der Stede, 2011). Por outro lado, as operações estão ligadas às operações do dia-a-dia de uma empresa focando-se assim no momento presente.

Kaplan (2008), numa entrevista realizada pela *Harvard Business School Working Knowledge*, afirma que existem duas questões a serem debatidas acerca da execução. A primeira delas é a liderança. O autor defende que sem uma liderança visionária a estratégia não será implementada de forma eficaz. Merchant e Van der Stede (2011) vão mais longe e afirmam que falta a direção é um dos principais problemas do controlo. Por sua vez, Ferreira e Otley (2009) concluem que a falta de comunicação da estratégia aos colaboradores pode levar a uma falha na compreensão de como as ações dos mesmos contribuem para a estratégia global. A outra questão prende-se com as operações e a estratégia pois, apesar de serem conceitos bastante distintos, são ambas essenciais para uma organização. Porter e Hammer (*in* Kaplan e Norton,

2008) concordam que sem excelentes processos operacionais e de gestão até a estratégia mais visionária não pode ser implementada.

Por considerarem ser essencial o alinhamento entre a estratégia e as operações, Kaplan e Norton (2008) construíram um sistema de gestão para a execução da estratégia, planejamento estratégico e excelência operacional. Assim surge o modelo *Execution Premium*, que tem como objetivo integrar as diferentes ferramentas estratégicas e operacionais e que, simultaneamente, garante o alinhamento entre a estratégia e as operações dentro de uma organização.

O modelo está dividido em 6 fases distintas e interligadas: (1) desenvolver a estratégia; (2) traduzir a estratégia; (3) alinhar a organização; (4) planejar as operações; (5) monitorizar e aprender; (6) testar e ajustar. Em termos sumários a primeira fase é o momento de desenvolvimento da estratégia, identificando assim a missão, valores e a visão da organização e conduzindo uma análise tanto interna como externa. De seguida, é necessário traduzir essa estratégia para um BSC e para um mapa estratégico onde devem estar definidos os temas estratégicos seguidos pela organização. É também nesta fase que são implementadas as iniciativas estratégicas com o apoio do STRATEX e da definição de responsabilidades. O alinhamento da organização, a terceira fase do modelo, é fundamental na medida em que todos os colaboradores devem estar cientes da estratégia seguida pela organização e devem compreender com o que contribuem para que a empresa alcance os objetivos a que se propõem. A quarta fase diz respeito ao planejamento das operações e, desta forma, é desenvolvido um plano de capacidade de recursos que assegura a ligação entre a estratégia e as operações. Uma vez que, tanto a estratégia como os planos operacionais estão a ser executados, é necessário monitorizar o desempenho de ambos. Neste sentido, na quinta fase do modelo, é sugerido a realização de reuniões operacionais focadas na discussão relativa às operações da atividade corrente da organização com o intuito de acompanhar as mesmas atividades. É também recomendado nesta fase a realização de reuniões estratégicas onde a

estratégia empreendida pela organização deve ser debatida e acompanhada. A última fase do modelo diz respeito à verificação da validade das hipóteses e suposições subjacentes à estratégia da organização. Quando se verifica que a estratégia já não é válida e necessita de ser revista, o modelo é executado na totalidade novamente, reavaliando todas as fases e pressupostos.

É ainda importante salientar que existe uma interdependência entre as fases, sendo que uma fase influencia sempre outra e portanto exige a coordenação de toda a organização. A Figura 2 demonstra as ligações das diferentes fases e as suas dependências.

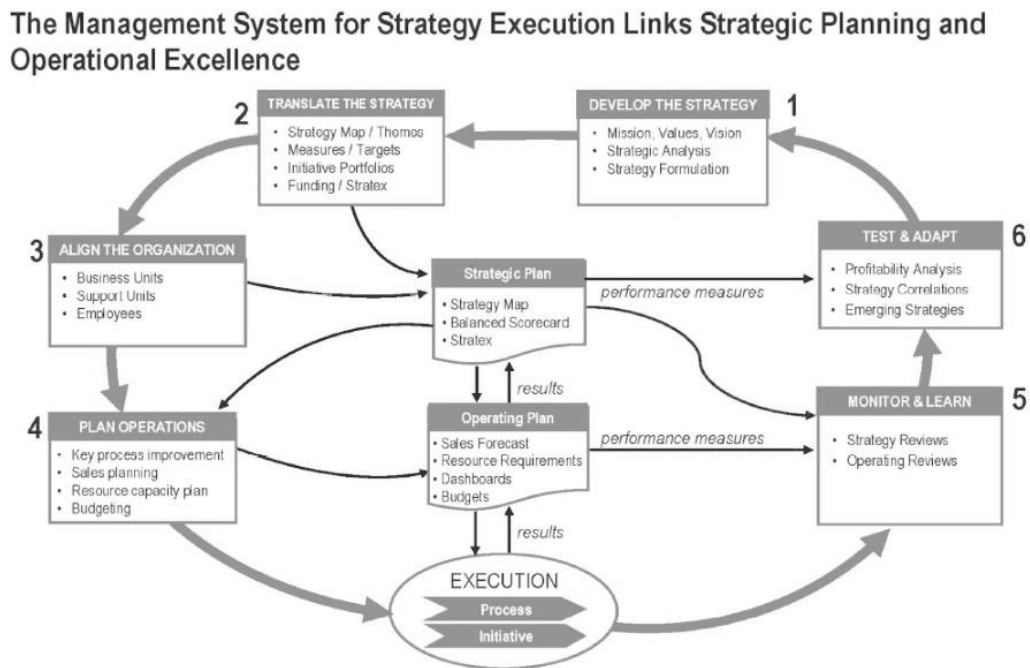


Figura 2 - The Management System for Strategy Execution Links Strategic Planning and Operational Excellence.

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

A liderança é essencial para que o modelo seja implementado. Apesar de não estar explícito em nenhuma das seis fases do modelo, é fulcral que exista um líder que acompanhe todo o processo de implementação do modelo e que compreenda a importância de comunicar aos colaboradores a visão e a estratégia seguidas pela organização. Kaplan e Norton (2008) reiteram que a

liderança é de tal forma importante que acreditam que a mesma é necessária e suficiente. Suficiente no sentido em que, apesar do sistema não ser simples, o mesmo concede aos líderes um sistema completo de desenvolvimento, planeamento, implementação, revisão e adaptação das suas estratégias. Necessária pois acreditam que o líder tem um papel fundamental ao longo do desenvolvimento da estratégia e implementação do modelo nas diferentes fases.

Neste sentido os autores identificam a necessidade de uma nova função organizacional – *Office of Strategy Management* – que terá a responsabilidade e autoridade para gerir e coordenar os processos de execução estratégica.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que, em geral, as empresas falham na implementação da estratégia ou na gestão das operações porque lhes falta um sistema de gestão global que integre e alinhe estes dois processos. Assim, através da adoção deste modelo, as empresas estão dotadas de um sistema de gestão abrangente composto pelo desenvolvimento da estratégia, planeamento, alinhamento, planeamento operacional e controlo operacional (Kaplan, 2010).

Capítulo 3

Estudo de Caso: Direção de Automação e Telecontrolo

1. EDP Distribuição

No final da década de 1990 parte do capital do grupo EDP foi privatizado e a distribuição de energia elétrica passou a ser regulada pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE). Posteriormente, no ano 2000, a fusão de quatro empresas de distribuição deu origem à EDP Distribuição Energia S.A.

A atividade da EDP Distribuição passa pela distribuição de eletricidade em Portugal Continental e, desta forma, tem a seu cargo 3 tipos de atividades: (1) garantir o abastecimento de eletricidade; (2) garantir a expansão e a fiabilidade da rede; (3) fornecer serviços aos comercializadores. Em termos gerais, a EDP D tem como responsabilidades planear, construir, operar e manter a Rede Nacional de Distribuição Elétrica tendo sempre em atenção o cumprimento do regulamento de qualidade de serviço e outros requisitos regulatórios.

Sendo que a atividade de distribuição de energia é considerada um serviço público, a ERSE é responsável pela atribuição das concessões. Neste sentido, foram atribuídas à EDP D as concessões de alta e média tensão, por um período de 40 anos, e a concessão de baixa tensão por parte de 278 municípios por um período de 20 anos.

A renumeração da EDP Distribuição é definida pela ERSE e é o resultado da soma de três parcelas (EDP Distribuição, 2013): (1) recuperação de custos não controláveis – custos que não são passíveis de serem alterados pela intervenção da EDP Distribuição; (2) recuperação de custos controláveis – custos em relação aos quais a ERSE entende existir alguma possibilidade de otimização por parte da EDP Distribuição e que podem, ou não, ser aceites na totalidade pela ERSE; (3) amortização e renumeração do ativo regulatório – compensação pelo investimento realizado em ativos regulatórios. No final, esta soma é convertida numa tarifa de uso de redes de distribuição.

A EDP Distribuição está internamente dividida em 4 grandes áreas: (1) áreas de apoio à gestão; (2) áreas operacionais; (3) áreas comerciais; (4) áreas técnicas de suporte¹. É nesta última área que a Direção de Automação e Telecontrolo se encontra.

Atualmente, a distribuição de energia enfrenta novos desafios devido à liberalização do mercado de eletricidade, tanto a nível dos seus equipamentos como também a nível de operações e qualidade exigidas pelos reguladores. As mudanças neste setor acompanham a rápida evolução tecnológica e assim, uma das principais apostas da EDP D é a automação da rede.

1.1. Direção de Automação e Telecontrolo

A Direção de Automação e Telecontrolo, integrada na área técnica de suporte, é responsável pela modernização dos sistemas de automação e telecontrolo das subestações e da rede de média e alta tensão. Esta automação permite minimizar os tempos de deteção de avarias, localização das mesmas e reposição. O telecontrolo, por sua vez, permite a supervisão à distância das instalações de alta tensão e parte das instalações de média tensão. Este controlo possibilita assim sustentar a qualidade do serviço, minimizando os tempos de

¹ Ver Anexo 1 – Organigrama EDP Distribuição

atuação na deteção e reposição do serviço e permitindo assim manter o serviço ativo durante a reparação em zonas da rede não afetadas por incidentes.

A missão da Direção passa por “desenvolver e implementar sistemas inteligentes, integrando soluções de automação, controlo e telecomunicações, necessárias à eficiência da operação e condução da rede elétrica.”

As suas principais responsabilidades são: (1) desenhar a estratégia e implementar as políticas dos sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações; (2) planear e executar os projetos de sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações.

A Direção está repartida internamente em dois departamentos: (1) Sistemas de Automação e (2) Desenvolvimento de Sistemas Inteligentes². Estes dois departamentos estão encarregues da realização de projetos que lhes são atribuídos anualmente para a prossecução das suas responsabilidades.

1.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão da Direção de Automação e Telecontrolo

A informação relativa à Direção encontra-se disponível a todos os colaboradores, sendo que existe uma política de transparência na DAT.

A DAT desenvolve projetos determinados no plano de investimentos da EDP D e não possui receitas próprias; os seus custos, nomeadamente para a realização de projetos e das operações da atividade decorrente da Direção, são assegurados pelo orçamento elaborado pela Direção de Planeamento entregue anualmente à DAT. Assim, os custos da Direção repartem-se entre custos de investimento, CAPEX, e custos operacionais, OPEX. Relativamente às despesas de investimento as mesmas estão repartidas em: (1) investimento obrigatório; (2) investimento estruturante; (3) investimento corrente programável; (4)

² Ver Anexo 2 – Organigrama da Direção de Automação e Telecontrolo

investimento corrente urgente. O investimento é o principal indicador da Direção, sendo este acompanhado continuamente por todos os colaboradores. Mensalmente é realizado um relatório de acompanhamento, por parte da Direção de Planeamento, onde se verifica a evolução do investimento. Para além disso, é também realizado um relatório, de carácter mensal, do controlo de atividade da Direção, por parte da Direção de Controlo de Gestão, onde são apresentados os valores do CAPEX, repartidos pelos tipos de investimento, e os valores de OPEX, repartidos entre Materiais, FSE's e Custos com Pessoal. Ambos são documentos formais e a Direção não reúne para qualquer discussão sobre os mesmos, uma vez que, através do *software* SAP, um ERP disponível a todas as Direções da empresa, acompanha continuamente a sua evolução. Adicionalmente, este *software* é utilizado para o tratamento contabilístico e financeiro nomeadamente do aprovisionamento, planeamento, manutenção e recursos humanos.

A DAT é dotada de um *Balanced Scorecard* baseado em *Key Performance Indicators* (KPI's) que é enviado mensalmente pela Direção de Controlo de Gestão. Mais uma vez não é realizada qualquer reunião para a discussão do mesmo, pois todos os valores são conhecidos e acompanhados continuamente pelos colaboradores da Direção através do programa SAP.

A avaliação de desempenho pessoal está ligada ao BSC da Direção. A mesma foca-se em 3 pontos essenciais: (1) qual o contributo do colaborador para os KPI's da Direção; (2) as competências pessoais do colaborador; (3) autoavaliação. O contributo do colaborador pode ser verificado através do cumprimento de prazos e orçamentos por exemplo, enquanto as competências pessoais podem ser aferidas nas características de liderança, trabalho de equipa e orientação para o cliente. Uma boa avaliação de desempenho pode refletir-se em recompensas monetárias, na progressão da carreira dentro da organização e acesso a programas especiais.

A Direção recorre também a um *software Business Intelligence*, Microsoft *Openview*, que permite o tratamento de informação relativa ao desempenho do sistema, nomeadamente, a disponibilidade dos equipamentos e a qualidade do desempenho desses equipamentos, traduzindo-se no final, num relatório técnico disponível a todos os colaboradores da DAT.

Merchant e Van der Stede (2011) dividiram o controlo em quatro tipos: (1) controlos por resultados; (2) controlos por ações; (3) controlos pessoais; (4) controlos culturais. Desta forma ao analisarmos a Direção à luz desta teoria podemos verificar:

- Controlos por resultados – Anualmente é realizada uma avaliação de desempenho pessoal que determina a possibilidade da obtenção de um prémio por parte do colaborador. Para além disso, a DAT rege-se segundo um orçamento que terá que alcançar, contribuindo também para os *KPI's* da Direção, e conseqüentemente, na avaliação de desempenho pessoal.
- Controlo por ações – A Direção tem um plano de atividades anual que tem impreterivelmente de executar nos prazos pré-determinados. O acesso às instalações da EDP Distribuição é realizado mediante um cartão de acesso intransmissível. Para além disso, os Recursos Humanos monitorizam o horário de entrada e saída dos colaboradores através desse mesmo cartão de acesso que terá de ser passado num equipamento específico de registo de entrada e saída. É também nos Recursos Humanos que é possível encontrar justificações de faltas. Para aceder ao sistema informático também é necessária uma senha de acesso, mais uma vez, intransmissível.
- Controlos pessoais – A EDP Distribuição tem um conjunto de formações *standard* de boas vindas aos colaboradores onde a empresa, a sua missão, valores e visão é formalmente apresentada. Para além disso, existe um conjunto de formações específicas a cada área às quais os colaboradores

se podem candidatar. Em média cada colaborador tem cerca de 3 a 5 formações por ano.

- Controlos culturais – São realizadas anualmente duas reuniões com todos os colaboradores da Direção onde são apresentados os projetos e a estratégia a ser seguida pela Direção e pela EDP Distribuição. São também realizadas várias reuniões departamentais ao longo do ano para discutir assuntos inerentes ao departamento. É também realizado anualmente um convívio de colaboradores. Contudo, ao longo do ano, o convívio entre colaboradores é diário.

Após observação foi possível reconhecer que o atual sistema de controlo é eficiente e eficaz, facto também defendido pelo Eng.º Carlos Peças Lopes. Contudo, o mesmo salienta que o processo de atribuição de prémios aos colaboradores não é suficientemente claro, não sendo perceptível como é efetuado o cálculo desse mesmo prémio.

2. Modelo *Execution Premium* aplicado à realidade da Direção de Automação e Telecontrolo

2.1. Fase 1 – Desenvolver a Estratégia

A primeira fase deste modelo prende-se com o desenvolvimento da estratégia e, neste contexto, é o momento em que se define a missão, os valores e a visão da Direção, com o intuito de estabelecer diretrizes sobre o propósito da mesma e a sua conduta. Os valores, sendo transversais a toda a organização, e estando identificados no manual da organização, são simples de identificar, contudo, a missão e a visão são elementos muito específico à própria Direção.

Assim, e como descrito no documento de apresentação da DAT, a sua missão passa por “desenvolver e implementar sistemas inteligentes, integrando

soluções de automação, controlo e telecomunicações necessárias à eficiência da operação e condução da rede elétrica”. Relativamente à sua visão, não existe qualquer documento onde a mesma seja identificada, contudo, e após discussão com o Eng.^o Carlos Peças Lopes, ficou claro que a visão da DAT consiste em “desenvolver, de forma gradual e consistente, uma rede de distribuição mais inteligente, aumentando o nível de monitorização e automação, para fazer face aos novos desafios”. É ainda importante ressaltar que, apesar do conceito de missão e de valores da Direção se manter relativamente estável ao longo dos anos, a definição de visão já contraria essa estabilidade.

De seguida é importante conduzir uma análise interna para determinar quais os recursos disponíveis na Direção para alcançar as metas propostas. A DAT tem o seu próprio BSC baseado em *KPI's* e esta será a melhor ferramenta para verificar a situação da Direção.

Posteriormente à análise interna é necessário delinear a estratégia. Tradicionalmente, a estratégia é definida pela gestão de topo e esta deve ser seguida por toda a organização. O caso da EDP D não foge à regra. A administração da EDP D e algumas Direções de apoio à gestão, estão encarregues de desenhar o plano estratégico, de carácter anual, onde estão detalhados os objetivos a atingir e o orçamento necessário para os alcançar. Após análise do mesmo, por parte da administração do Grupo EDP, a *holding* determina quais os objetivos a prosseguir e o orçamento que será atribuído à EDP D. Em seguida, a Direção de Planeamento, uma Direção de suporte ao negócio, define um orçamento para cada Direção de acordo com o plano de obras a serem realizadas no ano em questão.

Todo este processo é acompanhado pelo Diretor da DAT, pelos 2 subdiretores da DAT e um assessor, e é ao longo deste mesmo processo que eles têm uma parte ativa no desenvolvimento da estratégia. Uma das principais responsabilidades da DAT passa por desenhar a estratégia e implementar as políticas dos sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação,

controle e telecomunicações e é neste sentido que a Direção propõe à Direção de Planeamento projetos específicos de iniciativa própria. Uma vez que a DAT acompanha a inovação tecnológica da área, a Direção está encarregue de verificar junto dos fornecedores os últimos desenvolvimentos tecnológicos da área. Para além disso, recolhe informação do desempenho dos equipamentos instalados e verifica a necessidade de implementação de novas funcionalidades nos mesmos. Com toda esta informação a Direção define, em articulação com outras Direções que operam os sistemas, como por exemplo a Direção de Manutenção, uma estratégia de modernização e de soluções a implementar que posteriormente é apresentada à Direção de Planeamento para aprovação. Sendo o trabalho desenvolvido pela DAT de cariz muito técnico é então necessário que os representantes da Direção proponham novas e diferentes soluções a serem adotadas para que a estratégia possa acompanhar os avanços que têm ocorrido na área.

Ao longo dos anos a importância da DAT tem vindo a crescer dentro da organização, essencialmente influenciada pelo seu papel fundamental na criação de redes inteligente. Contudo, é necessário garantir que a Direção mantem o papel ativo e em sintonia com a organização, procurando sempre novas oportunidades.

Após a definição da estratégia a seguir pela organização e pela DAT, e depois de a mesma ser comunicada ao Diretor da DAT, este tem a responsabilidade de transmitir aos seus colaboradores quais os projetos a realizar no ano seguinte e assim a esclarecer a direção que a empresa e a DAT vão seguir. Desta forma, no início do mês de Novembro, é feita uma apresentação dos projetos a realizar no ano seguinte e, neste contexto, os projetos são distribuídos pelos vários colaboradores da Direção. Esta distribuição é realizada baseando-se essencialmente no conhecimento técnico e experiência dos colaboradores e existe uma preocupação por parte da Direção de que todos os seus colaboradores desenvolvam competências nos diferentes tipos de projeto.

Porém, estes critérios não estão descritos em nenhum documento oficial da Direção; existe apenas um documento Excel onde estão listados todos os projetos, identificando o gestor do mesmo, o montante aprovado para a realização da obra e as datas a cumprir. Para além disso, cada obra tem um documento de aprovação onde estão descritas as especificações da mesma.

A EDP D disponibiliza à Direção um *software Business Intelligence*, Microsoft *Openview*, que integra a informação existente em diversos sistemas (*SCADA*, *DMS*, *SIT*, etc.) e que permite recolher e tratar informação necessária ao acompanhamento dos *KPI's* da Direção, compreender o comportamento da rede, aumentar a eficácia da gestão da rede e diminuir os tempos de intervenção humana na gestão da rede.

2.2. Fase 2 – Traduzir a Estratégia

A segunda fase do modelo foca-se na operacionalização da estratégia desenvolvida na primeira fase e assim é fundamental traduzir a estratégia e os objetivos estipulados anteriormente em medidas e metas mensuráveis.

A Direção de Controlo de Gestão, uma Direção de suporte ao negócio, é encarregue da realização mensal do BSC da DAT, extraindo a grande maioria dos valores do programa SAP, solicitando apenas alguns valores à Direção, nomeadamente no que diz respeito às iniciativas. Como foi referido anteriormente, a DAT é dotada de um BSC baseado em *KPI's* e estes estão repartidos por quatro grupos: (1) *KPI's* da EDP D; (2) *KPI's* da Direção; (3) *KPI's* do departamento; (4) *KPI's* individuais. Os mesmos são previamente definidos pela gestão de topo e não existe qualquer discussão conjunta.

O BSC da DAT está dividido em 4 perspectivas: Capital Humano, Económico, Qualidade de Serviço e Iniciativas. Dentro destas perspectivas um conjunto de *KPI's*, financeiros e não financeiros de curto médio e longo prazo, selecionados especificamente para a Direção, são analisados de acordo com objetivos determinados para o ano em questão. O valor real desses objetivos é

acompanhado mensalmente, comparando-o sempre com o objetivo do período em questão. O BSC é enviado mensalmente para a Direção e todos os colaboradores têm acesso ao mesmo. Contudo, não é realizada qualquer reunião específica para análise do mesmo. Na realidade, a Direção está ao corrente de todos os valores presentes no BSC através da consulta quase diária ao *software* SAP para verificar os valores do investimento visto este ser o principal indicador da DAT. O BSC é então considerado apenas um documento formal, enviado mensalmente à Direção, não havendo qualquer discussão relativamente ao mesmo.

Uma vez que a gestão de topo, a DAT e a Direção de Controlo de Gestão se sentem satisfeitos com o atual BSC, apenas são sugeridas anualmente algumas alterações pontuais a nível de indicadores. As metas a atingir são atualizadas anualmente segundo os objetivos estipulados pela estratégia da EDP D. No próximo capítulo será conduzida uma análise mais extensa ao BSC. A figura 3 representa o atual BSC da DAT.

Direcção de Automação e Telecontrolo

| Objetivos Globais Plano de Negócio | 1º Nível | | 2º Nível | | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|--|---------|--------|----------------|
| | Indicadores 1º Nível | Ponderação 1º Nível | Ponderação 2º Nível | Indicadores_Chave 1º Nível | Unidade | Âmbito | Objectivo 2014 |
| CAPITAL HUMANO | SATISFAÇÃO e MOTIVAÇÃO | | | Índice de Satisfação / Motivação (50%sat c/area trab & 50%motivação) | % | | |
| | SINISTRALIDADE | | | Indicador de Segurança (0,5*1AG+0,5*1OPS) | % | | |
| ECONÓMICO | INVESTIMENTO | | | Índice de CAPEX composto | k€ | | |
| | OPEX | | | Imobil. em Curso / Investimento médio mensal custos totais | meses | | |
| QUALIDADE DE SERVIÇO | QST | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas de Telecomando de SE | % | | |
| | | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas de Telecontrolo de MT | % | | |
| | | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas SCADA | % | | |
| | QST | | | Índice de Cumprimento do QST | % | | |
| | ATIVIDADE | | | - PERDAS NA REDE | Nº | | |
| INDICE SATISFAÇÃO CUENTES EXTERNOS | | | | Índice de Satisfação dos Clientes Externos (50%82B + 50%82C) | % | | |
| INICIATIVAS | INICIATIVAS | | | Iniciativas | | | |

Tabela 1 - Balanced Scorecard da DAT

Fonte: DAT

Apesar de poder contar com um BSC, a Direção não tem um mapa estratégico nem temas estratégicos definidos. No entanto, o seu trabalho é realizado em volta de objetivos designadamente: (1) cumprir o plano de atividades; (2) assegurar que os indicadores de qualidade do serviço são alcançados; (3) segurança no trabalho; (4) custos com o pessoal se encontram dentro do orçamento estipulado anualmente.

Por outro lado, através da observação do BSC da EDP Distribuição, é possível identificar 3 grandes eixos estratégicos da EDP D: (1) risco controlado e qualidade excelente; (2) eficiência superior; (3) inovação e evolução sustentada. Estes temas, definidos pela administração da EDP D, têm objetivos distintos mas procuram alcançar a visão declarada pela organização, “ser o operador líder de redes de distribuição de eletricidade a nível ibérico e uma referência a nível europeu, reconhecido pelos acionistas, clientes, colaboradores e meio envolvente.”

2.3. Fase 3 – Alinhar a Organização

Para que o modelo desempenhe o papel pretendido é necessário que todas as unidades de negócio e de suporte estejam alinhadas com a estratégia da EDP D. Deste modo, é fundamental verificar se a DAT se encontra alinhada com a estratégia da organização e, visto que a Direção tem um BSC, esta será a ferramenta chave para comprovar esse alinhamento.

Assim, através da análise do BSC é possível verificar que os indicadores repartem-se em três grupos:

- Indicadores gerais, presentes em todos os BSC da EDP D:

Direcção de Automação e Telecontrolo

| Objectivos Globais Plano de Negócio | | | 2º Nível | | | | |
|-------------------------------------|------------------------|---------------------|---------------------|--|---------|--------|----------------|
| | 1º Nível | | Ponderação 2º Nível | Indicadores_Chave 1º Nível | Unidade | Âmbito | Objectivo 2014 |
| Objectivos Globais Plano de Negócio | Indicadores 1º Nível | Ponderação 1º Nível | | | | | |
| CAPITAL HUMANO | SATISFAÇÃO e MOTIVAÇÃO | | | Índice de Satisfação / Motivação (50%sat c/area trab & 50%motivação) | % | | |
| | SINISTRALIDADE | | | Indicador de Segurança (0,5*IAG+0,5*IOFS) | % | | |
| INICIATIVAS | INICIATIVAS | | | Iniciativas | | | |

Tabela 2 - KPI's da DAT (1)

Fonte: DAT

- Indicadores partilhados com outras Direcções, isto é, indicadores que não dependem exclusivamente da prestação da DAT:

Direcção de Automação e Telecontrolo

| Objectivos Globais Plano de Negócio | | | 2º Nível | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------|--|---------|--------|----------------|
| | 1º Nível | | Ponderação 2º Nível | Indicadores_Chave 1º Nível | Unidade | Âmbito | Objectivo 2014 |
| Objectivos Globais Plano de Negócio | Indicadores 1º Nível | Ponderação 1º Nível | | | | | |
| QUALIDADE DE SERVIÇO | QST | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas de Telecomando de SE | % | | |
| | | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas de Telecontrolo de MT | % | | |
| | | | | Indisponibilidade média anual dos Sistemas SCADA | % | | |
| | QST | | | Índice de Cumprimento do QST | % | | |
| | ATIVIDADE | | | - PERDAS NA REDE | 1º | | |
| | INDICE SATISFAÇÃO CLIENTES EXTERNOS | | | Índice de Satisfação dos Clientes Externos (50%82B + 50%82C) | % | | |

Tabela 3 - KPI's da DAT (2)

Fonte: DAT

- Indicadores da DAT que não têm qualquer dependência com outras Direcções e que contribuem diretamente para os KPI's da EDP D:

Direcção de Automação e Telecontrolo

| Objectivos Globais Plano de Negócio | | | 2º Nível | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--|---------|--------|----------------|
| | 1º Nível | | Ponderação 2º Nível | Indicadores_Chave 1º Nível | Unidade | Âmbito | Objectivo 2014 |
| Objectivos Globais Plano de Negócio | Indicadores 1º Nível | Ponderação 1º Nível | | | | | |
| ECONÓMICO | INVESTIMENTO | | | Índice de CAPEX composto | k€ | | |
| | | | | Imobil. em Curso / Investimento médio mensal custos totais | meses | | |
| | OPEX | | | {FSE + Materiais + Custos Variáveis de Pessoal} | k€ | | |

Tabela 4 - KPI's da DAT

Fonte: DAT

Tendo em consideração os diferentes KPI's apresentados é possível admitir que a DAT se encontra alinhada com a EDP D na medida em que tem KPI's comuns a todas as Direcções, partilha indicadores com outras Direcções e tem

ainda *KPI's* que se refletem diretamente nos *KPI's* da EDP D. Neste sentido, os indicadores demonstram que a DAT está integrada numa estratégia comum e única. É ainda importante ressaltar que o BSC apresentado é global, integrando os BSC dos departamentos da Direção.

Ao analisarmos as iniciativas da DAT, que estão pormenorizadas num ficheiro Excel à parte do BSC, é também possível verificar este alinhamento, uma vez que as iniciativas estão inseridas nos 3 eixos estratégicos da EDP D como é possível verificar pela tabela abaixo onde estão exemplificadas algumas das iniciativas em curso na DAT:

| INICIATIVAS | Eixo Estratégico | Ponderação | Grau de Realização | Período |
|--|--|------------|--------------------|---------|
| AUTOMAÇÃO E TELECONTROLO - SA | | | | |
| Plano de ação Satisfação+Motivação | Risco Controlado e Qualidade Excelente | | | |
| Cibersegurança: Elaboração e divulgação das políticas e normas | Risco Controlado e Qualidade Excelente | | | |
| Self Healing - Solução avançada de reconfig. automática da rede MT | Inovação e Evolução Sustentada | | | |
| Metodologia de comissionamento de SPCCs com recurso a PSEs | Eficiência Superior | | | |
| DAT-SA | | | | |

Tabela 5 - Exemplos de iniciativas em curso na DAT

Fonte: DAT

Estas iniciativas são propostas pela hierarquia da DAT e depois as ações são distribuídas pelos colaboradores da Direção, partilhando assim a responsabilidade das mesmas. A avaliação das iniciativas é realizada trimestralmente numa reunião entre a hierarquia da Direção. Para além disso, é através das iniciativas que os colaboradores percebem com o que contribuem para a EDP D, identificando assim a estratégia da organização.

Em termos gerais, a Direção contribui para a estratégia da EDP D principalmente através da inclusão da inteligência na rede no plano superior da empresa. A continuidade do aumento da dependência de combustíveis fósseis e o aumento do ritmo de crescimento da população mundial suscitam novos desafios a nível de infraestruturas (EDP Distribuição, 2013). Para fazer face a esta dependência, a União Europeia estabeleceu metas de descarbonização. Desta forma, as redes inteligentes surgem como uma chave para alcançar as

metas propostas. Se antes os desafios eram a qualidade do serviço e a eficiência operacional, na última década surgiram novos desafios como a geração distribuída, eficiência energética e o veículo elétrico associados às redes inteligentes. Estes novos desafios só podem ser alcançados através do aumento da eletrificação do consumo de energia e da descarbonização do setor elétrico através das energias renováveis e do *Carbon Capture and Storage*. Contudo, a penetração de energias renováveis exige uma elevada flexibilidade da ligação entre a produção e o consumo, isto é, a rede de distribuição. A EDP D encara assim os novos desafios propostos mundialmente e tem de ajustar a sua estratégia face aos mesmos. A DAT tem assim um papel essencial para alavancar as estratégias de negócio da Distribuição, ao desenvolver, de forma gradual e consistente, uma rede de distribuição mais inteligente (EDP Distribuição, 2013).

Contudo, garantir que a DAT está alinhada com a estratégia da organização não é suficiente. É fundamental garantir também que os colaboradores estão alinhados com a estratégia, e para tal, é necessário motivá-los, transmitindo-lhes através de um processo formal de comunicação a estratégia da empresa e da Direção. Neste sentido, a estratégia da organização é comunicada nas reuniões da Macroestrutura³, que se realizam trimestralmente, e, posteriormente, a chefia da Direção comunica aos seus colaboradores as linhas orientadoras da EDP D numa reunião realizada com todos os colaboradores da DAT. Nesta reunião, que ocorre duas vezes por ano, é avançada a estratégia da EDP D e são apresentados os objetivos da Direção em linha com a estratégia preconizada pela organização. Para além destas reuniões, existem reuniões departamentais ao longo do ano, onde são debatidos os seus principais indicadores.

³ Macroestrutura é constituída por diretores, subdiretores, assessores, adjuntos e o conselho de administração da EDP D. Atualmente conta com aproximadamente 100 membros.

É também importante ligar os objetivos pessoais e incentivos à estratégia e assim a avaliação de desempenho está ligada ao BSC da Direção, como foi referido anteriormente.

Outra forma de assegurar que os colaboradores estão alinhados é através da formação por eles obtida. Atualmente os colaboradores têm cerca de 3 a 5 sessões de formação por ano.

2.4. Fase 4 – Planear as Operações

A quarta fase do modelo diz respeito ao planeamento das operações e desta forma, é necessário explorar como a Direção opera. Nesta fase pressupõe-se que a Direção está alinhada com a organização e assim este é o momento para se focar no planeamento das operações. Como já foi afirmando anteriormente a DAT trabalha por projetos em várias áreas diferentes e com objetivos diferentes. Após a atribuição anual do orçamento à EDP D, a Direção de Planeamento está encarregue de criar um plano de obras para o ano seguinte e assim determinar os projetos a executar pela DAT.

Inicialmente cada projeto tem um objetivo macro. Contudo, antes de iniciar a obra, é realizado um levantamento do estado técnico para validar ou alterar o âmbito de intervenção prevista. Se eventualmente existir a necessidade de alargamento do âmbito, é feita uma proposta à Direção de Planeamento. Normalmente apenas 20% dos projetos necessitam de alargamento de âmbito.

Após a avaliação técnica, o gestor do projeto faz uma lista de necessidades de materiais e serviços. De seguida, e no caso de os concursos ativos não responderem às necessidades de equipamentos, é lançado um concurso de consulta específico a fornecedores por parte da EDP Valor. Findo o prazo para o concurso, a EDP Valor compila as propostas dos fornecedores que são enviadas à DAT e ao gestor de projeto que, posteriormente, faz uma análise técnica das mesmas, selecionando um ou mais fornecedores de equipamento para realizar a obra. Relativamente aos serviços, os mesmos já estão acordados com os

fornecedores a nível geral, isto é, a EDP tem acordos com vários fornecedores no que toca a execução de tarefas específicas onde existe já um montante definido para cada serviço independentemente dos projetos. Esses serviços e valores estão especificados numa tabela que tem de ser seguida obrigatoriamente. Este processo de contratação designa-se empreitada contínua, que se traduz nas tarefas para intervir nas instalações, definidas previamente com o fornecedor.

O gestor de projeto assegura a supervisão do projeto e o seu controlo no terreno com recurso a outras áreas da organização (p.ex. Direção de Manutenção). São realizadas periodicamente reuniões com a hierarquia da DAT e com o gestor de projeto para planear e assegurar a execução dos trabalhos e definir prioridades. Estas reuniões não têm datas definidas, acontecem quando necessárias.

Em suma, estão aqui presentes os três componentes do plano operacional. O primeiro componente é o planeamento dos recursos. No momento aquando a distribuição de projetos a Direção traça um plano onde os colaboradores são distribuídos pelos projetos e, desta forma, existe um planeamento a ser seguido ao longo do ano. Outro componente é a previsão de vendas. Uma vez que a DAT trabalha sobre projetos atribuídos pela direção da empresa, não existe qualquer previsão de vendas. Contudo, a DAT conhece com exatidão o orçamento para o ano em questão para assegurar a concretização dos seus projetos. Por último outros componentes importantes são os orçamentos operacionais e de capital. Como já foi referido anteriormente a Direção não tem qualquer tipo de receitas e as suas despesas repartem-se entre despesas de investimento e despesas operacionais. Neste sentido, a DAT tem então um orçamento operacional e um orçamento de capital.

2.5. Fase 5 – Monitorizar e Aprender

A quinta fase do modelo prende-se essencialmente com a monitorização do desempenho da organização. Como foi referido anteriormente, os gestores de projetos reúnem-se com a hierarquia da Direção para discutir a evolução dos projetos. Estas reuniões têm um cariz operacional e visam definir cronogramas e gerir situações de sobreposição de projetos, tendo assim que definir prioridades. Nestas reuniões existe também espaço para sugestões de melhoria e para discutir o desenvolvimento de novas funcionalidades sempre focadas nos projetos em questão.

Para além destas reuniões, a DAT reúne-se 2 vezes por ano onde são apresentados os projetos e os objetivos da Direção. São também realizadas reuniões departamentais ao longo do ano para o controlo da atividade e acompanhamento dos assuntos inerente ao departamento. Nestas reuniões é também feito o balanço do desempenho do departamento e são apresentados os desafios para os períodos seguintes, desmultiplicando assim a estratégia da DAT para o departamento.

2.6. Fase 6 – Testar e Ajustar

A última fase do modelo foca-se na verificação da validade da estratégia. É neste momento que a gestão se reúne para discutir se a hipótese subjacente à estratégia ainda se verifica.

Tendo em consideração que a área onde a DAT opera é uma área onde as inovações tecnológicas são constantes, a Direção procura novas práticas através da realização de benchmarking com empresas da área e participa em conferências e congressos onde recolhem novas informações técnicas e as novas tendências da área. Anualmente são realizadas reuniões para discutir e apresentar a estratégia da Direção e é neste momento que é realizada a validação das suposições subjacentes à estratégia seguida.

3. Análise Crítica

Após a descrição do trabalho realizado na DAT à luz do modelo *Execution Premium* é necessário proceder-se a uma análise crítica do mesmo tendo sempre em consideração que a descrição acima não se trata da implementação do modelo em si mas uma reflexão de como o mesmo pode ser aplicado à realidade da Direção. Desta forma, a análise crítica irá tecer críticas, recomendações e sugestões para aplicação do modelo no futuro. Posteriormente irá procurar-se responder à questão de investigação “Será o modelo *Execution Premium* adequado para assegurar a o alinhamento da DAT com a estratégia da EDP Distribuição?”.

Na primeira fase os cocriadores do modelo preconizam a necessidade de desenvolver a estratégia a ser seguida pela organização. Neste sentido, identificou-se a missão da Direção, no entanto, apesar da visão ser conhecida internamente, não existe qualquer documento onde a mesma esteja explícita. Segundo o Eng.º Carlos Peças Lopes, aquando a criação da DAT, foi elaborado um documento onde estava descrita a visão da Direção, contudo, o mesmo nunca foi revisto, estando desatualizado. Com os avanços tecnológicos constantes, a visão da Direção vai-se modificando para acompanhar as tendências do setor, no entanto, pelo facto da mesma não estar definida em qualquer documento atual, a avaliação anual conduzida para verificar os pressupostos da mesma não é formalmente documentada. Kaplan e Norton defendem também, na última fase do modelo, que a organização deve realizar reuniões para testar e adaptar a estratégia, verificando a validade das hipóteses e suposições subjacente à estratégia definida. Caso estas não se verifiquem e, pelo facto do sistema ser um círculo contínuo, findas as 6 fases, o modelo deve ser reiniciado, voltando novamente para a primeira fase do modelo onde deve ser reformulada a estratégia. Assim torna-se vital que a Direção elabore um

documento formal interno onde a missão, os valores e a visão da Direção estejam bem definidos para que possam ser transmitidos a todos os colaboradores da DAT e para que possa ser conduzida uma reavaliação anual efetiva, facto defendido pelo Eng.^o Carlos Peças Lopes.

Como foi referido anteriormente, a DAT tem um BSC baseado em *KPI's*. Kaplan e Norton (2001) consideram que a utilização de *KPI's* pode ser benéfica em BSC de departamentos quando um programa estratégico já existe nos níveis superiores e desta forma, permite aos departamento a definição de processos onde os mesmos têm de sobressair para contribuir para os objetivos da organização. Contudo, os autores advertem que geralmente estes *KPI's* são uma coleção de medidas que não descrevem uma estratégia coerente, e a menos que a ligação com a estratégia tenha sido claramente pensada, um *scorecard* de *KPI's* pode ser uma ilusão perigosa (Kaplan e Norton, 2000). Neste sentido, a elaboração de um mapa estratégico é vital para que seja possível confirmar se efetivamente o *scorecard* da DAT é estratégico, isto é, verificar se os temas estratégicos se refletem nos objetivos e nas medidas presentes no BSC.

Para além disso, a DAT necessita de uma ferramenta para comunicar a sua estratégia e os processos e sistemas que irão apoiá-la a implementar a mesma. A definição de um mapa estratégico irá determinar uma visão clara de como o trabalho realizado pelos colaboradores está ligado a objetivos globais, permitindo-lhes assim trabalhar de forma coordenada e colaborativa para os atingir (Kaplan e Norton, 2000). Os autores afirmam ainda que um mapa estratégico, organizado por vários temas estratégicos paralelos, permite à organização gerir simultaneamente processos de criação de valor de curto, médio e longo prazo e desta forma a organização consegue gerir cada tema individualmente, independentemente da sua duração, mas tendo sempre em atenção os restantes, garantindo assim uma boa execução estratégica (Kaplan e Norton, 2008). Neste contexto, o mapa estratégico é uma das ferramentas mais relevantes no modelo, e é necessário que a DAT elabore o seu mapa para que

possa comunicar a toda a Direção a estratégia a ser seguida, para além de verificar se o seu BSC está efetivamente ligado à sua estratégia. A realidade é que efetivamente o BSC da Direção está disponível a todos os colaboradores da DAT, contudo, como o Eng.^o Carlos Peças Lopes salientou, o BSC não traduz de forma visível a estratégia da Direção e desta forma a elaboração de uma mapa estratégico irá colmatar esta falha, sendo que será uma ferramenta essencial para a Direção na transmissão da estratégia.

A DAT, como toda a organização, tem em curso um programa de iniciativas a serem implementadas. Porém, não existe um orçamento alocado para a realização das mesmas. Estas iniciativas são consideradas operações correntes do dia-a-dia da Direção e desta forma refletem-se no OPEX da DAT. Contudo, por se verificar que a implementação das iniciativas ocorre sem qualquer dificuldade, não se considera necessário a implementação do STRATEX.

No que diz respeito à comunicação, deve ser implementado um plano formal de comunicação aos colaboradores para transmitir a estratégia seguida pela Direção e pela EDP D. Atualmente, o Diretor da DAT só se dirige aos colaboradores duas vezes por ano onde apresenta os projetos a executar no ano seguinte e onde são também apresentados os objetivos anuais para a Direção. É necessário que os colaboradores sejam informados ao longo do ano acerca da estratégia da Direção, tanto para os motivar, como para os relembrar, para que os mesmos estejam mais envolvidos na estratégia da Direção. Os autores do modelo ressaltam ainda que o plano de comunicação deve transmitir a estratégia pelo menos sete vezes por ano de sete maneiras diferentes (Kaplan e Norton, 2008). Os objetivos anuais da DAT devem também ser acompanhados pelos colaboradores. O mapa estratégico e o BSC são ferramentas essenciais para esta comunicação.

A EDP Distribuição e a Direção de Automação e Telecontrolo têm um conjunto de mecanismo de controlo que influenciam o comportamentos dos colaboradores na direção desejada, como foi possível constatar através da

análise dos 4 tipos de controlo defendidos por Merchant e Van der Stede (2011). Efetivamente estes controlos são eficazes e eficientes apesar de não ser possível verificar como é realizada a atribuição dos prémios aos colaboradores. Contudo, o facto de indicadores presentes no BSC fazerem parte da avaliação de desempenho dos colaboradores é extremamente relevante visto que a eficácia dos mecanismos de controlo por resultados é maior quando estes estão associados a incentivos.

Para a implementação bem-sucedida deste modelo é crucial que dentro da Direção alguém seja responsável pela aplicação do modelo e o acompanhe verificando que todas as fases são implementadas corretamente. É importante certificar que todos os colaboradores aderem à implementação do mesmo e um dos passos a tomar será envolver as pessoas e mobilizá-las para a implementação do projeto.

Ao longo das diferentes fases, e com a informação recolhida, admite-se que a Direção está alinhada com a estratégia da EDP D. Para além do BSC da Direção estar alinhado com uma estratégia única e comum, os colaboradores da DAT conhecem a estratégia da organização e percebem como contribuem para a mesma. No entanto, também foi possível verificar que a informação que confirma este alinhamento se encontra dispersa, devido às diferentes fontes dos documentos, ou não está devidamente documentada.

Assim, é possível afirmar que a implementação do modelo *Execution Premium* irá integrar todas as ferramentas estratégicas e operacionais dentro da Direção e irá também continuar a garantir o alinhamento da Direção e dos seus colaboradores com a estratégia EDP D. Como o Eng.º Carlos Peças Lopes referiu o modelo irá trazer uma nova visão da DAT aos seus colaboradores que estarão mais informados acerca da estratégia tanto da Direção como da EDP D. Desta forma é possível responder afirmativamente à questão de investigação “Será o modelo *Execution Premium* adequado para assegurar o alinhamento da DAT com a estratégia da EDP Distribuição?”.

Capítulo 4

Conclusão

1. Síntese do trabalho

O objetivo último deste relatório foi perceber como é que o modelo poderia ser aplicado à realidade da DAT e responder à questão de investigação proposta.

Assim, iniciou-se o relatório com um enquadramento teórico acerca dos sistemas de controlo de gestão dando especial enfoque ao BSC e, posteriormente, foi realizada uma análise mais aprofundada ao modelo *Execution Premium*. Para além disso, procurou-se reunir evidência diversa de várias fontes. A entrevista foi a técnica de recolha de informação mais utilizada contudo, a observação direta e a recolha de documentos, tanto na Intranet como os facultados pelo Eng.º Carlos Peças Lopes, foram fundamentais para a elaboração deste relatório.

Sendo que o modelo deverá ser implementado na DAT, foi realizada uma breve apresentação das atividades da EDP D e uma descrição mais aprofundada das atividades da DAT. De seguida, foi analisado o sistema de controlo existente na Direção e concluiu-se que, efetivamente, o sistema é eficaz e eficiente. Com o intuito de responder à questão de investigação procedeu-se a análise do modelo à luz da realidade da Direção, documentando fase a fase.

Ao longo do estudo de caso foi possível verificar que a DAT está alinhada com a estratégia da EDP D através da observação do BSC, das iniciativas e pelo conhecimento, por parte dos colaboradores da Direção, da estratégia da EDP D. Esta análise possibilitou a proposta de um conjunto de recomendações para que o modelo *Execution Premium* seja implementado, com sucesso, na Direção. A elaboração de um documento formal onde está descrita a missão, valores e a visão da DAT é essencial para transmitir aos colaboradores a sua estratégia. Para além disso, foi também recomendado a elaboração de um mapa estratégico onde seja possível verificar a estratégia da Direção e, por outro lado, comprovar a eficácia do BSC. Foi ainda aconselhado o desenvolvimento de um plano de comunicação formal aos colaboradores, para que a estratégia possa ser considerada como um processo contínuo. Todas estas recomendações têm subjacentes a necessidade de um líder que acompanhe a implementação deste modelo ao longo de todas as fases e que motive os colaboradores nesse sentido.

Em suma, este trabalho permitiu concluir que, apesar da DAT já se encontrar alinhada com a estratégia da EDP D, a implementação deste modelo irá ajudar na comunicação e esclarecimento acerca da estratégia e irá ainda conciliar toda a informação que se encontra dispersa ou que não está devidamente documentada. Neste sentido, o modelo *Execution Premium* é apropriado para garantir o alinhamento da Direção de Automação e Telecontrolo com a estratégia da EDP D, facto este que é apoiado pelo Eng.º Carlos Peças Lopes.

Espera-se que no futuro o modelo seja efetivamente implementado na Direção e que o mesmo integre todas as ferramentas dispersas, clarifique a estratégia e guie o desempenho.

2. Limitações e Sugestões

A realização deste trabalho deparou-se com uma limitação com um impacto considerável. Apesar do modelo *Execution Premium* já ter sido apresentado há cerca de 7 anos, não foi possível encontrar bibliografia específica acerca do mesmo, excetuando artigos dos próprios autores, podendo, no limite, afirmar-se que a informação recolhida possa ser tendenciosa. Espera-se que, num futuro próximo, novos artigos e estudo se debrucem sobre o tema, para minimizar assim esta dificuldade.

3. Quadro síntese

| |
|---|
| Questão de Investigação |
| Será o modelo <i>Execution Premium</i> adequado para assegurar o alinhamento da Direção de Automação e Telecontrolo com a estratégia da EDP D? |
| Enquadramento Teórico |
| Foi apresentada uma revisão da literatura acerca dos sistemas de controlo de gestão e mais aprofundadamente do modelo <i>Execution Premium</i> . |
| Resposta à questão de investigação |
| Analisando o modelo à luz da realidade da DAT foi possível verificar que a Direção está alinhada com a estratégia da EDP D. A utilização de diversas ferramentas apoiam diariamente a Direção, contudo, não existe nenhum modelo que as integre como um todo. Assim, com uma forte liderança, é possível implementar este modelo que irá garantir a continuidade do alinhamento da estratégia da Direção com a estratégia da EDP D. |
| Contributo e Sugestões |
| A principal limitação a este trabalho foi a falta de bibliografia acerca do modelo <i>Execution Premium</i> , excetuando artigos dos próprios autores. |

Quadro 1 - Quadro síntese

Bibliografia

- Anthony, R. & Govindarajan, V. 2007. **Management Control Systems** (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Berry, A.J.; Coad, A.F.; Harris, E.P.; Otley, D.T. & Stringer, C. 2008. **Emerging themes in management control: A review of recent literature**. The British Accounting Review 41 (2009): 2-20.
- Drucker, P. 1954. **The Practice of Management**. New York HarperCollins.
- Drucker, P. 1974. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York HarperCollins.
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. 2009. **Does the BSC add value? Empirical Evidence on its effects on Performance**. European Accounting Review, 18 (1): 93-122.
- EDP. **Manual de Políticas de Recursos Humanos**. Disponível em www.edp.pt.
- EDP Distribuição. 2013. **Relatório e Contas 2013 EDP Distribuição**. Disponível em www.edpdistribuição.pt.
- EDP Distribuição. 2013. **EDPartilha Redes Inteligentes**. Documento cedido pelo Eng.º Carlos Peças Lopes, Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo.
- EDP Distribuição – DAT. 2013. **Direção de Automação e Telecontrolo**. Documento cedido pelo Eng.º Carlos Peças Lopes, Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo.
- Escofet, N.C. & Rosanas, J.M. 2012. **The just design and use of management control systems as requirement for goal congruence**. Working paper No. 958. IESE Business School – University of Navarra.
- Ferreira, A. & Otley, D. 2009. **The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis**. Management Accounting Research 20: 263-282.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. **Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research.** Management Accounting Research, 23 (2): 79-19.
- Hope, J. & Player, S. 2012. **Beyond performance management: why, when and how to use 40 tools and best practices for superior business performance.** Harvard Business Review Press.
- Howie, R.L.J. 2011. **Results first: creating value along performance continuum.** Palladium BSC Hall of fame report 2011.
- Kaplan, R.S. 2006. **The Demise of Cost and Profit Centers.** Working paper No. 07-030, Harvard Business School, Harvard University.
- Kaplan, R.S. 2008. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage: Q&A with HBS professor Robert S. Kaplan.** Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. 2010. **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.** Working paper No. 10-074. Harvard Business School, Harvard University.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review, (January-February): 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1993. **Putting the Balanced Scorecard to Work.** Harvard Business Review, (September-October): 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996a. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, (January-February): 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996b. **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.** Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harvard Business Review 78 (5): 167-176.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. **The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press.

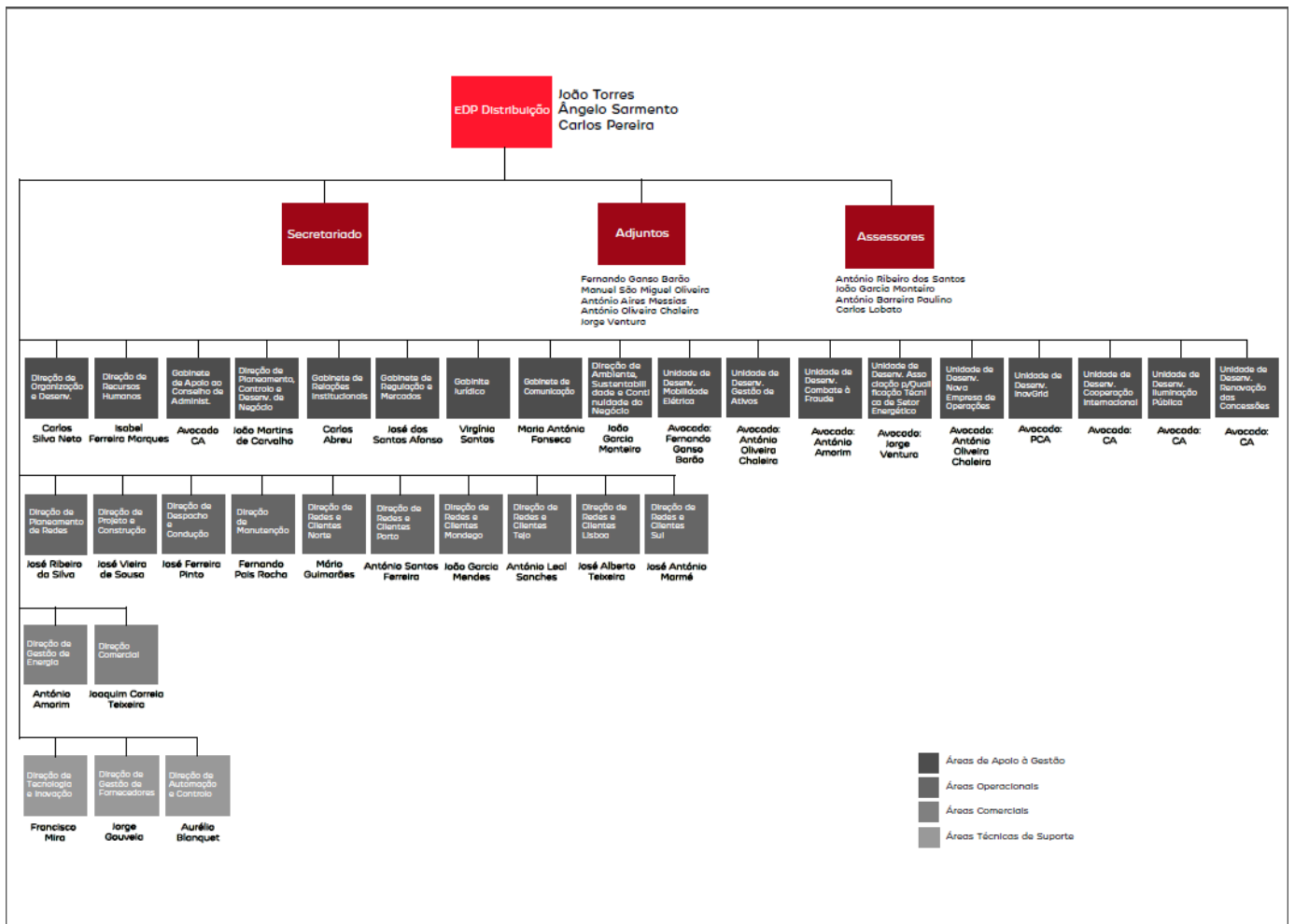
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. **Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.** American Accounting Association: Accounting Horizons, 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.** Harvard Business Review, (February): 52-63.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. **Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System.** Balanced Scorecard Report – The strategy execution source, Harvard Business School, 10 (3): 1-6.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.** Harvard Business School, Boston.
- Lowe, E.A. 1971. **On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control.** Journal of Management Studies, 8 (1): 1-12.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. **Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions.** Management Accounting Research, 19: 287-300.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. 2011. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives** (3rd ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Norreklit, H. 2003. **The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard.** Accounting, Organisations and Society, 28 (6): 591-619.
- Otley, D. 1999. **Performance management: a framework for management control systems research.** Management Accounting Research 10, 363-382.
- Simons, R. 1990. **The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives.** Accounting, Organizations and Society, 15 (1-2): 127-143.
- Simons, R. 1995. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.** Harvard Business School Press, Boston.

Vickers, G. 1958. **Positive and Negative Controls in Business**. The Journal of Industrial Economics, 6: 173-179.

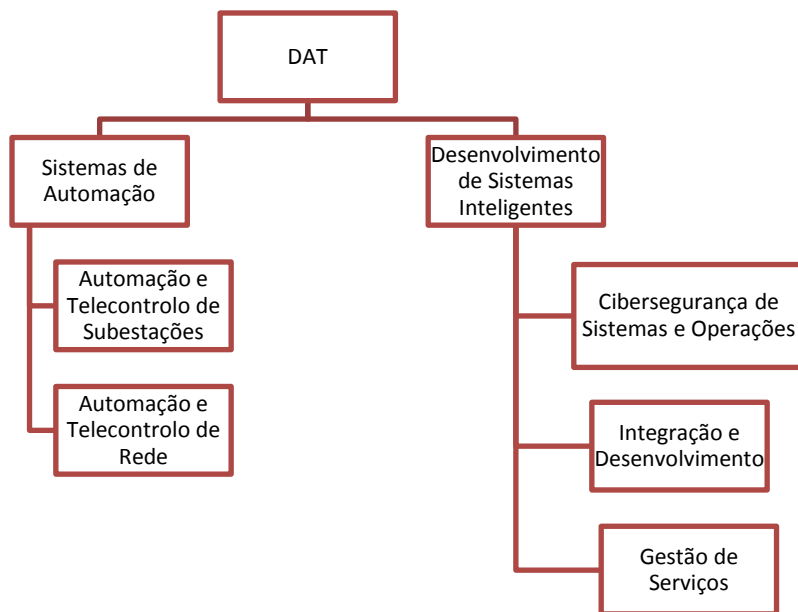
Yin, R. 2009. **Case Study Research: Design and methods (Applied Social Research Methods)** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Anexos

Anexo I – Organigrama EDP Distribuição



Anexo II – Organigrama DAT



Apêndices

Entrevista – 1

Plano da Entrevista

Entrevistado: Eng.º Carlos Peças Lopes

Função: Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo

Data: 21-10-14

Questões:

1. Como e quando é comunicada a estratégia da Direção aos colaboradores?
2. A Direção tem autonomia para propor uma estratégia a ser seguida?
3. Como é que os projetos decorrem na Direção? Quais são os passos seguidos?
4. Existe espaço para os gestores de projeto sugerirem melhorias ou mesmo novos serviços, funcionalidades?

Respostas:

1. É realizada uma apresentação anual, normalmente, no início do mês de Novembro, por parte da Direção de Planeamento à hierarquia da DAT. Em seguida, internamente, os projetos são distribuídos pelos colaboradores da DAT. Essa distribuição é realizada segundo alguns critérios que não estão descritos. Dependem das características dos colaboradores, dos conhecimentos deles ou dos projetos que já fizeram. A DAT tem uma folha excel onde estão listados todos os projetos e quem é o gestor do mesmo. Cada obra tem também um documento de aprovação onde tem a descrição da obra, o montante empossado à obra e as datas a cumprir. Depois ao longo do projeto existem reuniões para avaliar o projeto.
2. Sim, a DAT tem autonomia nomeadamente para propor a novas funcionalidades; substituir equipamentos obsoletos, avançar para um novo

equipamento. A DAT propõe o caminho a seguir. Por outro lado a Direção de Planeamento recebe todas as necessidades das outras Direções e deverá conjugar essas necessidades com o plano de desenvolvimento da rede, tendo em consideração as recomendações das Direções.

3. Inicialmente cada projeto começa com um objetivo macro. Depois é feita uma avaliação técnica do local para verificar o estado da situação e verificar se aquilo que foi pedido e o montante adjudicado ao projeto é suficiente para executar a obra. Se eventualmente se se deparar com a necessidade de alargamento de âmbito, porque se verificou que é necessário executar mais para além do que aquilo que foi solicitado no documento de aprovação, é feita uma proposta à Direção de Planeamento a solicitar mais fundos e o Planeamento decide se aceita, ou se adia porque esse alargamento de âmbito pode ser realizado em conjunto com um outro projeto futuro, ou se rejeita. Normalmente apenas 20% dos projetos necessitam de alargamento de âmbito. Após a avaliação técnica o gestor do projeto faz uma lista de necessidades de materiais e serviços. A seguir é lançado um concurso de consulta aos fornecedores por parte da EDP Valor a nível do equipamento. Findo o prazo para o concurso, a EDP Valor compila um caderno de encargos que é enviado à DAT e ao gestor do projeto que depois faz uma análise do mesmo, selecionando um ou mais fornecedores de equipamento para realizar a obra. Relativamente aos serviços, os mesmo já estão acordados com os fornecedores a nível geral, isto é, a EDP tem acordos com vários fornecedores no que toca a execução de tarefas especificadas onde existe já um montante definido para cada serviço independentemente dos projetos. Essas tarefas e valores estão especificados numa tabela que tem de ser seguida obrigatoriamente. A fase seguinte é a montagem, empreitada continua, que significam as tarefas para intervir nas instalações, definidas previamente com o fornecedor. O gestor de projeto assegura a supervisão do projeto. São realizadas periodicamente reuniões com a chefia do

departamento, com o gestor de projeto e com os fornecedores para planejar e assegurar a execução dos trabalhos e definir prioridades. Estas reuniões não têm datas definidas, acontecem quando necessárias. Cada gestor de projetos tem, em média, 30 a 40 projetos por ano.

4. O gestor de projetos pode customizar produtos novos com o fornecedor sendo pela própria evolução tecnológica do produto ou por inovação, desenvolvendo novas funcionalidades ou melhorar as existentes. O gestor de projetos para além de desenvolver tarefas de gestão corrente das obras e ter a vertente inovadora de desenvolver novos produtos e funcionalidades pode também integrar grupos de trabalho para desenvolver novas funcionalidades de maior espectro.

Entrevista – 2

Plano da Entrevista

Entrevistado: Eng.º Carlos Peças Lopes

Função: Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo

Data: 04-11-2014

Questões:

1. Relativamente ao orçamento anual da EDP Distribuição, como é que ele é determinado? Como é que o mesmo é posteriormente repartido pelas diferentes Direções da organização?
2. Como é que o orçamento adjudicado à DAT é posteriormente distribuído?
3. Como são definidos os projetos? Quem é que os define e quando?
4. Utilizam algum software para controlar os projetos? Como é que os superiores são informados acerca do progresso dos projetos? Como verificam se um projeto está dentro do orçamento estipulado?
5. Antes de iniciar o projeto o gestor do mesmo tem poder para decidir quais os recursos a utilizar e com que membros da equipa trabalhar?

Respostas:

1. A EDP Distribuição desenha a estratégia que quer implementar e depois a Holding decide aquilo que vai ser implementado e o montante adjudicado à EDP Distribuição. Existem reuniões com a macroestrutura de três em três meses e nalgumas dessas reuniões é discutida a estratégia.
2. A Direção de Planeamento traça um plano de obras a ser realizado pela DAT. Em Novembro é realizada uma reunião onde são apresentados esses projetos à chefia da DAT. Normalmente o custo dos projetos é estimado pela Direção de Planeamento mas esporadicamente a DAT é

solicitada a ajudar. E depois os montantes são distribuídos também pela Direção de Planeamento pelos vários projetos.

3. Alguns projetos são propostos pela DAT quando consideramos que um equipamento já está obsoleto ou a sua atualização traz benefícios e ganhos à organização. A questão tecnológica também é importante porque é preciso ir atualizando os equipamentos. Mas é a Direção de Planeamento que decide a maioria dos projetos a realizar.
4. Realizamos reuniões periódicas para acompanhar a evolução dos projetos. Utilizamos o programa SAP como uma ferramenta financeira maioritariamente.
5. O gestor do projeto tem de obrigatoriamente solicitar orçamentos a dois fornecedores, em termos de equipamento. Depois, analisando os valores proposto e as especificações técnicas escolhe o fornecedor.

Entrevista – 3

Plano da Entrevista

Entrevistado: Eng.º Carlos Peças Lopes

Função: Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo

Data: 01-12-14

Questões:

1. Relativamente às Iniciativas. O que são? Como são definidas?

Respostas:

1. As iniciativas têm como objetivo desenvolver processos novos, novas políticas e normas ou melhorar processos que no final vão influenciar o trabalho em si. Não são projetos mas o facto de existirem estas iniciativas vai beneficiar o trabalho da DAT e a concretização dos projetos em si. A chefia propõe estas iniciativas correspondentemente ao que pensa ser necessário para a Direção. Existem três macro-objetivos da EDP D designados no documento das iniciativas como eixos estratégicos: (1) risco controlado e qualidade excelente; (2) eficiência superior; (3) inovação e evolução sustentada. As iniciativas são preenchidas trimestralmente.

Entrevista – 4

Plano da Entrevista

Entrevistado: Eng.º Carlos Peças Lopes

Função: Subdiretor da Direção de Automação e Telecontrolo

Data: 12-01-2015

Questões:

1. No documento de apresentação da DAT umas das responsabilidades identificadas é “desenhar a estratégia e implementar as políticas dos sistemas inteligentes e das soluções integradas de automação, controlo e telecomunicações”. O que significa desenhar a estratégia? Quem o faz? Ela é depois proposta/apresentada a quem?
2. Quem faz parte da macroestrutura? O que é discutido nestas reuniões?
3. A Direção conta com um *software Business Intelligence*. Para que o utilizam?
4. A Direção utiliza o software SAP para quê concretamente?
5. Relativamente ao BSC, quem é que o recebe? Existe alguma reunião onde o mesmo é discutido? Se sim, quem faz parte dessa reunião. Quando são identificados constrangimentos quais são os passos que seguem?
6. Os objetivos estratégicos da DAT são definidos por quem? Quem é que os comunica à DAT? Os colaboradores estão a par da estratégia da Direção? Existe algum documento formal?

Respostas:

1. A DAT propõe à Direção de Planeamento que faz a seleção dos investimentos. A DAT acompanha a inovação tecnológica, vê com os fornecedores os produtos/serviços que estão a desenvolver. Para além disso a DAT recolhe informação acerca dos equipamentos que estão a ser

desenvolvidos, analisa as suas funcionalidades e desempenho. Depois disso a DAT define uma estratégia de modernização e soluções que podem ser implementadas. Realizamos também pilotos para a validação das funcionalidades e depois implementamos. Os projetos da DAT são de não iniciativa, quando é a Direção de Planeamento que define uma obra a realizar, ou de iniciativa própria quando a DAT propõe. Existe um certo grau de liberdade para propor iniciativas deste género.

2. Fazem parte da macroestrutura diretores, assessores, adjuntos da administração, subdiretores. No caso da DAT o diretor, dois subdiretores e um assessor. Atualmente aproximadamente 100 pessoas comparecem às reuniões que se realizam trimestralmente. Nestas reuniões são apresentados indicadores da qualidade do serviço, da realização do investimento. Existe também uma pequena rúbrica acerca das notícias da distribuição e são também discutidos temas atuais. É nestas reuniões também que é apresentada a estratégia da EDP D.
3. Este *software* permite o tratamento do desempenho dos sistemas, disponibilidade do equipamento, qualidade do desempenho e gera relatórios técnicos.
4. Utilizamos esta ferramenta para fazer o tratamento contabilístico e financeiros das compras, recursos humanos, planeamento, manutenção. Contudo o interface do mesmo não é muito agradável.
5. O Diretor da DAT e os subdiretores recebem-no mensalmente e depois reencaminham para todos os colaboradores da Direção. Não existe qualquer reunião para o analisar. O investimento é o indicador mais relevante na DAT e acompanhamo-lo constantemente através do SAP. O BSC acaba por ser um documento formal que nos é enviado mensalmente.
6. Os objetivos estratégicos são definidos internamente entre o Diretor e os Subdiretores. São realizadas 1 a 2 reuniões anuais com o Diretor onde ele

apresenta a estratégia da DAT, os seus objetivos e faz um balanço do que correu bem e menos bem durante o ano.