



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**Catarina Isabel  
Ferreira Pinto**

**Aplicação do Balanced Scorecard numa PME do  
setor comercial: estudo de caso**



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**Catarina Isabel  
Ferreira Pinto**

**Aplicação do Balanced Scorecard numa PME  
do setor comercial: estudo de caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica do Professor Jorge Pedro do Vale Martins, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## ***Dedicatórias***

*Dedico o presente trabalho à minha mãe, pelo exemplo de garra e coragem na obtenção das suas metas, e por me motivar todos os dias a ser melhor.*

## **Júri**

### **Presidente**

Professora Doutora Maria da Anunciação Fernandes de Bastos  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro

### **Vogal-Arguente**

Professor Doutor Jorge Manuel Almeida Campino

### **Principal:**

Professor Coordenador Convidado S/Agregação,  
Universidade de Aveiro

### **Vogal-Orientador:**

Prof. Especialista Jorge Pedro do Vale Martins  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro.

## **agradecimentos**

Com a finalização deste projeto quero expressar o meu profundo agradecimento a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste meu percurso.

Ao orientador da Universidade de Aveiro, Professor Jorge Martins, pela disponibilidade, empenho, orientações pertinentes e prontidão nas respostas. Professor, o meu muito obrigado!

À *Metaveiro Lda* pela oportunidade de desenvolver este projeto na sua empresa.

Aos meus colegas de trabalho, um sincero obrigado, por me terem acompanhado nesta etapa.

À minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e ao meu namorado por, em todos os momentos, me terem feito acreditar que eu iria conseguir cumprir o meu objetivo de concluir este projeto com mérito e terminar este mestrado. Por todo o apoio, carinho, amor e dedicação, o meu muito obrigada!

**palavras-chave**

Balanced Scorecard, Pequenas e Médias Empresas, PME

**Resumo**

O presente trabalho propõe analisar o Balanced Scorecard e a sua adaptabilidade às pequenas e médias empresas em Portugal (PME).

Após a contextualização académica do modelo proposto por Kaplan e Norton e suportada com outros autores, posteriormente foi estudada a aplicabilidade da sua implementação numa PME Portuguesa através de um estudo de caso numa entidade do setor comercial.

**Keywords**

Balanced Scorecard, Small and Medium Entreprises

**Abstract**

The present work proposes to analyze the Balanced Scorecard and its adaptability to small and medium enterprises in Portugal (SME's).

After the academic contextualization of the model proposed by Kaplan and Norton and supported by other authors, the applicability of its implementation in a Portuguese SME was later studied through a case study in a commercial sector entity.

<b>Índice</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>MOTIVAÇÕES PARA A CONCRETIZAÇÃO DO PRESENTE ESTUDO .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
1.1 O Controlo de Gestão.....	3
1.2 O BSC .....	5
1.2.1 Análise Conceptual.....	6
1.2.2 Pilares.....	11
1.2.3 Perspetivas.....	18
1.2.4 Componentes .....	30
1.2.5 Construção de um BSC.....	37
1.2.6 Evolução do BSC para um sistema de gestão estratégica.....	40
1.2.7. Vantagens do BSC .....	41
1.2.8 Limitações do BSC .....	42
1.3 O BSC nas Pequenas e Médias Empresas .....	44
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
2.1 Procedimento Metodológico .....	46
2.2 Passos Desenvolvidos .....	49
<b>CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>51</b>
3.1 Caraterização da Entidade .....	51
3.1.1 Apresentação.....	51
3.1.2 História .....	52
3.1.3 Evolução dos Indicadores Económicos.....	53
3.1.4 Organigrama.....	57
3.1.5 Cadeia de Valor: O Processo Comercial.....	62
3.1.6 O Controlo de Gestão Existente.....	63
3.2 Processo de Planificação do BSC .....	66
3.2.1 Análise SWOT .....	66
3.2.2 Missão, Visão e Valores.....	69
3.3 Implementação do BSC.....	70
3.3.1 Objetivos Estratégicos e Perspetivas.....	70
3.3.3 Os Indicadores Estratégicos .....	77



3.3.2 O Mapa Estratégico .....	80
3.3.4 Iniciativas Estratégicas .....	82
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>87</b>
<b>LIMITAÇÕES AO ESTUDO E TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão Estratégica: Quatro Processos .....	9
Figura 2 - Traduzir a Missão em Resultados Desejados .....	11
Figura 3 - Traduzir a Visão e Estratégia: As Quatro Perspetivas .....	18
Figura 4 - Estrutura de Avaliação da Aprendizagem e Crescimento .....	28
Figura 5 - Exemplo de um Mapa Estratégico .....	32
Figura 6 – Principais Marcos de Evolução .....	53
Figura 7 - Organigrama.....	61
Figura 8 - Cadeia de Valor: O Processo Comercial.....	63
Figura 9 - Análise SWOT .....	67
Figura 10 - Missão, Visão e Valores .....	69
Figura 11 - Ciclo de Vida de um Projeto.....	72
Figura 12 - Mapa Estratégico.....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentagem de Funcionários por Sexo.....	57
Gráfico 2 - Percentagem de Colaboradores por Faixa Etária.....	58
Gráfico 3 - Percentagem de Colaboradores por Departamento .....	59

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Resultados do Segmento de Clientes Finais - Ano 2019.....	55
Tabela 2 - Resultados do Segmento de Clientes Finais - Ano 2020.....	55
Tabela 3 - Resultados do Segmento Obras - Ano 2019.....	56
Tabela 4 - Resultados do Segmento Obras - Ano 2020.....	56
Tabela 5 - As Quatro Perspetivas e Proposta de Indicadores.....	75
Tabela 6 - KPI ajustados às necessidades.....	77
Tabela 7 - Planos de Ação.....	83

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ANEPC	Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EVA	<i>Earning Value Added</i>
ITED	Infraestruturas de Telecomunicações em Edifícios
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
TI	Tecnologias de Informação
ROCE	<i>Return on Capital Employed</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SI	Sistemas de Informação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na conceção de uma proposta de implementação da metodologia *balanced scorecard* (BSC) aplicado à *Metaveiro*, empresa privada de serviços que opera no desenvolvimento de soluções nas áreas da informática, telecomunicações, segurança e segurança contra incêndios.

O trabalho encontra-se dividido em três capítulos principais que seguem à Introdução, onde se descrevem os objetivos deste estudo bem como a metodologia utilizada. No primeiro capítulo - Revisão da Literatura - descreve-se a abordagem teórica do BSC, no qual se enunciam e debatem os conceitos inerentes ao modelo de Kaplan e Norton, as perspetivas, a sua evolução, desde o sistema de medição até ao sistema de gestão estratégica, e as vantagens e limitações estudadas por vários autores.

O segundo capítulo – Metodologia - descreve a metodologia utilizada bem como as diversas técnicas de recolha de dados consideradas, justificando-se a adoção de uma metodologia qualitativa, tendo-se, para o efeito, realizado um estudo de caso numa empresa do setor comercial. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta e participante do funcionamento da organização.

No terceiro capítulo – Estudo de Caso - desenvolveu-se o desenho prático desta ferramenta na entidade em estudo, iniciando-se com apresentação da mesma em diversos aspetos, a atividade, o volume de negócios, a sua evolução, a cadeia de valor e os principais processos de controlo de gestão realizados até ao momento. Sucessivamente, detalhou-se o processo de planificação do projeto com a análise dos ambientes interno e externo e da sua missão, visão e valores. Conclui-se o capítulo com uma proposta de implementação face aos objetivos estratégicos e quadro de indicadores de desempenho.

Posteriormente, divulgam-se as conclusões do trabalho ao que, por último, se seguem as limitações ao estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## **MOTIVAÇÕES PARA A CONCRETIZAÇÃO DO PRESENTE ESTUDO**

As Pequenas e Médias Empresas (PME) constituem a maioria do tecido empresarial português ao que, por força da dinâmica com que os negócios atualmente se desenvolvem, estão sujeitas a permanentes mudanças. Pinto (2009) refere alguns exemplos dessas mudanças, nomeadamente o reforço do poder dos clientes, a necessidade de adaptar as estruturas organizacionais, as novas formas de coordenação do trabalho, a inovação, as tecnologias, as formas de comunicação e os novos conceitos de valores partilhados.

A *Metaveiro – Mobiliário, Equipamentos e Telecomunicações de Aveiro, Lda.*, é uma empresa sediada no distrito de Aveiro, que aliando a sua boa saúde financeira e uma equipa jovem e qualificada lhe conferem um elevado potencial de crescimento. A posição dos seus corpos gerentes, tem, para além disso, sido parte integrante do negócio, com a acumulação de funções na gestão comercial, de *procurement* e marketing; tal, tem impedido a disponibilidade necessária para conseguirem observar a empresa de um plano mais elevado e, como tal, debruçarem-se nas questões estratégicas. As análises realizadas pela gestão são baseadas através de indicadores de imediato prazo, o que poderá comprometer a sua sustentabilidade e desempenho. Considera-se, pois, que é o momento oportuno para rever a estratégia da empresa e a forma de a comunicar a todas as partes, cooperando, desta forma, para a obtenção de melhores resultados.

A escolha do tema para o presente projeto de investigação baseou-se na conceção e aplicação de uma ferramenta de controlo de gestão – o *balanced scorecard* - que possa permitir uma monitorização das atividades organizacionais com vista a melhorar a sua *performance* global.

Como motivações para este trabalho enumeram-se o interesse e a curiosidade que este tema suscita à autora, não só enquanto colaboradora da própria entidade, e a vontade em contribuir para uma cultura de gestão mais abrangente.

Para além disso, a possibilidade de poder transpor os resultados obtidos para outras empresas e também nelas, a possibilidade de contribuir para a recolha de mais e melhor informação que auxilie a tomada de decisão estratégicas pelos seus gestores.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 O Controle de Gestão

A tendência de um sistema dinâmico de informação, requer que as empresas procurem, cada vez mais, encontrar ferramentas que as auxiliem nos seus processos de tomada de decisão. A sobrevivência das organizações depende das suas vantagens competitivas e da forma como se adaptam às mudanças que ocorrem no mercado onde operam.

Segundo Reis e Carvalho (2014), a vantagem competitiva de qualquer empresa passa pela qualidade, pelo que as organizações terão de ser pró-ativas, criando um sistema de gestão que lhes permita aferir se os produtos e serviços que oferecem vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

Assim, surge a necessidade de eliminação de desperdícios e a criação de processos capazes e eficientes, com a adoção de políticas de melhoria contínua no seio das empresas.

“A melhoria contínua engloba uma cultura onde todos realizam um esforço contínuo para aperfeiçoar a relação entre clientes e colegas, acrescentando benefícios financeiros e de risco, mediante alterações incrementais ou transformacionais” (Williams, 2017, citado por Gomes, 2018, p.22).

O controlo de gestão corresponde a um conjunto de processos de recolha e de utilização de informação com a finalidade de vigiar e controlar os processos da organização contribuindo para a sua evolução. Segundo Teixeira (2013), o controlo de gestão pode ser definido como o processo de comparação do atual desempenho da organização com *standards* previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas. Assim, este mecanismo promove a ação e tomada de decisão descentralizada e em tempo útil pelos responsáveis no sentido de atingir os objetivos.

Costa (2014), refere-se aos sistemas de controlo de gestão como sendo um fator de desenvolvimento da empresa e desempenham um papel vital nas organizações, afetando o comportamento dos gestores no sentido da implementação da estratégia.



Neste sentido, Scapens et al. (citado por Vicente et al., 2009, p. 13) identificou fatores potenciadores de mudanças ao nível do controlo de gestão nas organizações, como sejam a:

- Globalização e foco no cliente - a globalização, o aumento da competitividade e a maior volatilidade dos mercados conduzem à crescente ênfase no mercado e no cliente e à necessidade de desenvolver sistemas de informação que fornecem informação permanente sobre essas variáveis; e
- Mudança tecnológica - este fator tem afetado de forma profunda o dia-a-dia da organização, bem como as práticas de controlo de gestão das empresas. As alterações tecnológicas verificadas, os métodos de produção e os sistemas de informação, a dispersão dos computadores pessoais e o aumento da sua capacidade, tiveram implicações significativas na própria natureza e fluidez do trabalho e informação.

Pinto (2009) refere que é impossível falar-se de modelos ou instrumentos para gestão de desempenho sem incluir o BSC, uma vez que este tem vindo a comprovar o seu potencial relativamente à forma de comunicar e monitorizar a execução da estratégia organizacional, e, por representar uma relevância para os sistemas de gestão de desempenho.

As empresas em Portugal têm vindo, de forma substancial e ao longo das últimas décadas, a adotar práticas de controlo de gestão nas suas empresas. Vicente et al. (2009) perceberam, através do estudo realizado sobre as mudanças nas práticas de controlo de gestão em Portugal, que 85% das empresas inquiridas revelaram ter registado mudanças importantes nos seus sistemas de contabilidade de gestão, em grande parte devido à introdução de novos *softwares* informáticos e necessidades de reorganização e melhoria da informação existente.

Perante tais definições, está implícito o papel de planeamento e controlo dos processos organizacionais atribuídas ao *controller* de gestão. Com esta evolução dos sistemas de controlo de gestão, o *controller* teve que se adaptar a novas realidades, passando a desempenhar um papel mais interventivo no processo de gestão bem como agente de mudança.

## 1.2 O BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi proposto por Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (consultor de empresas), tendo surgido inicialmente no artigo - “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, publicado na *Harvard Business Review*, em 1992.

Este estudo foi resultado de um projeto de investigação que remonta a 1992, financiado pela consultora KPMG e que envolveu doze grandes empresas norte-americanas. Este surgiu da crença de que as empresas avaliavam a sua atividade considerando apenas indicadores financeiros passados, que demonstravam ser insuficientes e ineficazes, o que prejudicava a capacidade de as organizações criarem valor económico para o futuro.

Um ano depois surge o segundo artigo - *Putting the Balanced Scorecard to Work*, em 1993 ao que em 1996 publicaram o seu terceiro artigo na *Harvard Business Review: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Para Cruz (2009), neste artigo, testemunhou-se a evolução do conceito, que deixou de ser um mero painel de instrumentos, para passar a ser uma ferramenta de criação de um sistema de gestão estratégica.

Pinto e Barbedo (2018) acrescentam que estes três artigos se revelaram fundamentais para a literatura pois continham toda a base conceptual e constituíram um apoio crucial às organizações pioneiras na implementação da metodologia.

Ainda em 1996, o artigo *Linking the Balanced Scorecard to Strategy* é publicado pelos autores na revista *California Management Review* e é lançado o primeiro livro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, traduzido em várias línguas.

Para além dos trabalhos anteriormente referidos, Kaplan e Norton publicaram mais quatro livros, todos focados na mesma temática do BSC: *The Strategy Focused Organization* em 2000, *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes* em 2004, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* em 2006 e *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* em 2008, e foram concretizados na sequência das experiências vividas por estes autores em empresas como a *Rockwater*, *Apple Computer*, *Advanced Micro Devices* e *FMC Corporation*, após a adoção do BSC e que revelaram a importância da relação dos indicadores de desempenho com a estratégia (Azeitão & Roberto, 2010). Este modelo tem sido aperfeiçoado e otimizado ao longo dos anos tendo uma grande aplicabilidade na indústria e nos serviços.

### 1.2.1 Análise Conceptual

Atualmente, as empresas operam num ambiente de constante alteração e altamente competitivo. Nas últimas décadas, com o aparecimento da era da informação, as empresas têm redefinindo a forma como os processos são executados, como a tecnologia é utilizada e como os negócios são conduzidos no sentido de obter o êxito competitivo. Para Faria (2017), a era da informação, os ativos intangíveis, a competência dos recursos humanos, a investigação e desenvolvimento (I&D), o *goodwill*, a tecnologia, entre outros fatores, tornaram-se as maiores fontes de vantagem competitiva devido à difícil imitação, pelo que passou a ser relevante medir o valor criado pelo conjunto destes ativos.

Os gestores entendem que as tradicionais medidas de contabilidade financeira, como o retorno nos investimentos e o lucro por ação, podem dar sinais enganosos para a melhoria e inovação contínuas - atividades que o ambiente competitivo atual exige (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1992) definem esta ferramenta como um conjunto de medidas que permitem aos gestores de topo uma rápida e detalhada visão do negócio. Esta coloca a visão e a estratégia no centro das atenções em vez do controlo e do acompanhamento de indicadores históricos. O modelo pressupõe o estabelecimento de objetivos e o compromisso dos colaboradores em tomar as medidas e ações necessárias para os atingir.

O BSC engloba aspetos financeiros, não financeiros, internos e externos da organização, indicadores de tendências e ocorrências, na avaliação do desempenho integrado das organizações. Assim, para além da tradicional perspetiva financeira, surgiram outras três, de cariz intangível (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Esta ferramenta impede que as organizações estejam orientadas para o curto prazo, ligando-as à estratégia e evidenciando as necessidades de criação de valor a médio e longo prazos. Para além disso, vem, também, colmatar as divergências que existiam entre a formulação da estratégia e a sua implementação, até então causadas pelo ênfase colocado nos indicadores financeiros de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis podem ser agrupados em três categorias:

- i. Capital humano, considerando-se as competências dos colaboradores, talentos e conhecimentos;
- ii. Capital intelectual, que consideram as capacidades das bases de dados, sistemas de informação, networks e infraestruturas de tecnologias de informação (TI); e
- iii. Capital estrutural abrangendo os aspetos relacionamos com a cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores, trabalho em equipa e gestão do conhecimento.

Segundo Sousa e Rodrigues (2002), tornava-se óbvia a necessidade de um conjunto de critérios de desempenho mais orientado explicitamente para o mercado, acrescentando ainda, que a adoção de um enfoque estratégico leva a reconhecer que uma ampla variedade de comportamentos dos trabalhadores é compatível com resultados favoráveis em termos de desempenho operacional.

Já para Russo (2015), o BSC afirmou-se como uma ferramenta de gestão evoluída com soluções "à medida" para os gestores desenvolverem um sistema multidimensional de medição do desempenho organizacional, articulado com a estratégia, que lhes permita reconhecer o que gera e sustenta a competitividade das suas empresas.

Santos (2014) acrescenta que este é um sistema multidimensional porque estabelece uma ligação equilibrada entre:

- i. Objetivos de curto e longo prazo;
- ii. Indicadores financeiros e não financeiros;
- iii. Indicadores de resultados e de ação;
- iv. Indicadores históricos e prospetivos;
- v. Indicadores de desempenho interno e externo.

Kaplan e Norton (2001) criaram também uma analogia entre o BSC e um *cockpit* de um avião reforçando a ideia de que os pilotos de avião necessitam de recorrer a informação detalhada nos mostradores e indicadores do *cockpit* para navegarem em segurança. Assim, reduzir a informação de um cockpit apenas a um indicador, poderia tornar-se fatal.

O verdadeiro poder do BSC ocorre quando este é transformado de um sistema de medição para um sistema de gestão. Segundo Kaplan e Norton (1996b), este pode ser utilizado para:

- i. Esclarecer e obter consenso sobre a estratégia;
- ii. Comunicar a estratégia a toda a organização;

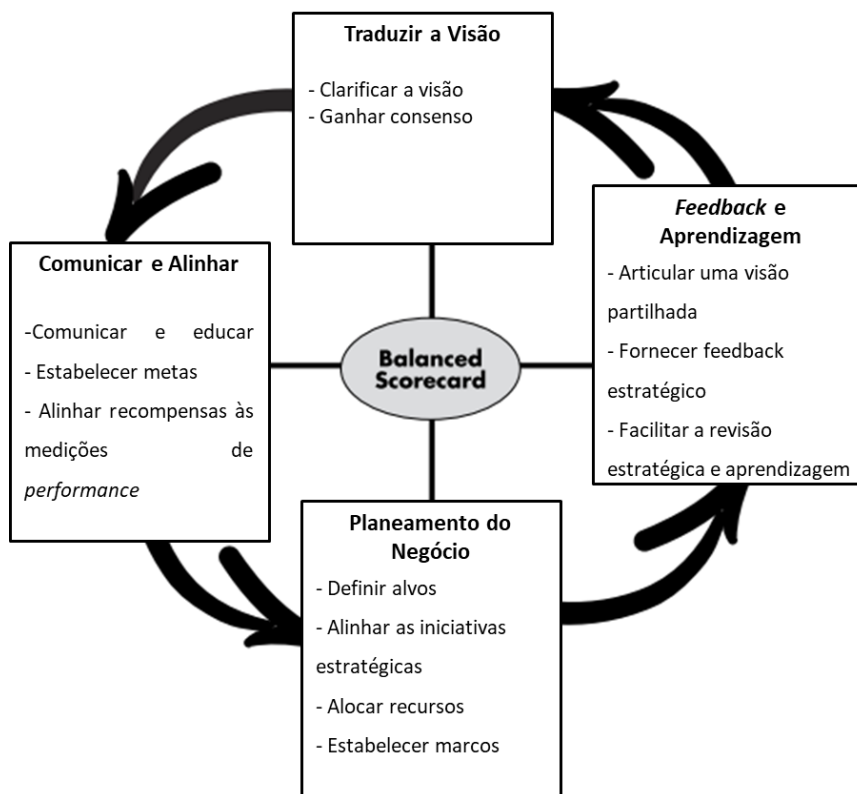
- iii. Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- iv. Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- v. Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- vi. Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e
- vii. Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Os autores atribuem ao BSC, enquanto ferramenta estratégica, quatro processos, representados na figura 1 e que, como principais objetivos, visam esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos. Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1996b):

- i. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia - o processo do *Scorecard* tem início com o trabalho da equipa da administração para traduzir a estratégia das suas unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos para as quatro perspetivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Posteriormente, serão identificadas as medidas e os indicadores de desempenho com a finalidade de medir a performance nos vários níveis hierárquicos. Com este trabalho é possível criar-se um modelo global do negócio partilhado em que todos poderão contribuir;
- ii. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas - a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas do BSC serve para divulgar a todos os funcionários quais os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Esta pode ser feita integralmente na empresa via *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrónica através da intranet;
- iii. Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – o BSC produz maior impacto quando é utilizado para induzir a mudança organizacional. Os gestores deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com uma antecedência de três a cinco anos, que, se alcançadas, transformarão a empresa. O processo de planeamento e definição de metas permite que a empresa:
  - a. quantifique os resultados de longo prazo que pretende atingir;
  - b. identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; e
  - c. estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

- iv. Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica - este último processo adiciona ao BSC um contexto de aprendizagem estratégica. Segundo os autores, este corresponde ao aspeto mais inovador e importante de todo o processo.

**Figura 1 - Gestão Estratégica: Quatro Processos**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2005)

Atualmente, o BSC fornece aos gestores uma visão abrangente do desempenho da organização, sendo um sistema de gestão que contribui para a realização da missão e dos objetivos da empresa. De acordo com Sousa & Rodrigues (2002), o que começou por ser um sistema de avaliação de desempenho, foi evoluindo, até chegar a um sistema de gestão, permitindo às empresas traçar e fomentar as suas estratégias.

Esta ferramenta devidamente implementada, e através de relações de causa-efeito, permite comunicar a própria estratégia da organização. Com a correta prática do BSC nas empresas, é possível, segundo Geada (citado por Silva, 2018, p. 26-27):

- i. Mostrar de forma clara a visão de uma empresa;
- ii. Orientar a organização em torno da estratégia;
- iii. Facilitar a comunicação entre os membros da empresa;
- iv. Converter o processo de definição estratégico contínuo;

- v. Tornar a gestão mais eficaz;
- vi. Tornar as decisões mais rápidas;
- vii. Reduzir o risco;
- viii. Reduzir custos e aumentar a produtividade;
- ix. Medir a eficiência;
- x. Monitorizar os desempenhos;
- xi. Integrar todas as ferramentas de gestão;
- xii. Aumentar a possibilidade de as empresas terem um ciclo de vida a longo prazo.

Para Sousa e Rodrigues (2002), esta ferramenta deve ser encarada como um sistema interativo, que suscita questões, discussões, debates de ideias e diálogo, por forma a estimular a aprendizagem e a conduzir as discussões sobre o caminho a seguir no futuro.

Esta identifica quatro áreas de atividade relacionadas que poderão ser críticas para quase todas as organizações e nos vários níveis hierárquicos dentro das organizações (Malina & Selto, 2001):

- i. Investir na aprendizagem e crescimento;
- ii. Melhorar a eficiência dos processos internos;
- iii. Proporcionar valor para o cliente;
- iv. Potenciar o sucesso financeiro.

Para cada uma das dimensões são definidos os objetivos, os fatores críticos, os indicadores, as metas e as iniciativas, de acordo com a visão e a estratégia da organização.

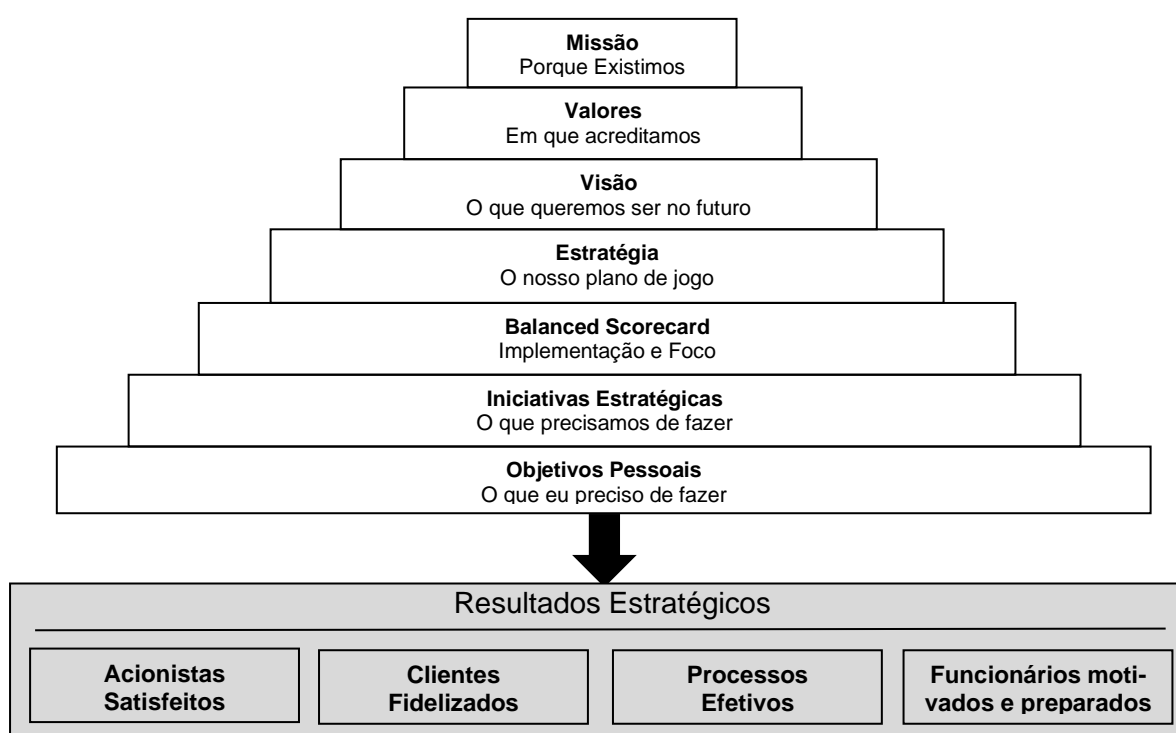
Estas quatro perspetivas permitem responder a quatro questões essenciais:

1. Perspetiva Financeira: como nos veem os nossos investidores?
2. Perspetiva Clientes: como nos veem os nossos clientes?
3. Perspetiva Processos Internos: em que processos teremos de ser excelentes?
4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento: seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?

## 1.2.2 Pilares

Uma organização que pretenda implementar o BSC, necessita de refletir, primeiramente, sobre qual a missão, visão e valores do seu negócio. Kaplan e Norton (2008) reforçam que antes de se formular uma estratégia, os gestores necessitam de definir qual o propósito da empresa (missão), a “bússola” interna que norteará as suas ações (valores) e as suas aspirações para resultados futuros (visão), constituindo assim, os pilares de suporte à estrutura do modelo, estando representados na figura 2, seguinte. Apenas posteriormente é possível definir-se uma estratégia e prosseguir com a implementação desta ferramenta.

**Figura 2 - Traduzir a Missão em Resultados Desejados**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Cada empresa tem a sua missão e estratégia específicas, resultantes de situações de mercado, estratégias de produto e ambientes competitivos diferentes, o que significa que o seu BSC deverá ter um conjunto próprio de resultados e indutores de desempenho, não copiando o que se supõe funcionar nas outras empresas (Russo, 2015).

### 1.2.2.1 Missão

A declaração da missão está presente, hoje, na maioria das organizações, constituindo o primeiro pilar do BSC. Corresponde ao ponto de partida para elaboração de uma estratégia e orientando a organização para a razão de esta existir. A missão é assim vista como uma



declaração escrita e tem como finalidade a definição das orientações globais, a difusão do espírito de equipa, bem como inspirar e envolver todos os colaboradores na prossecução de uma estratégia (Russo, 2015).

A missão deve responder às perguntas “O que fazemos? Porque existimos? A quem nos destinamos?”. Para ser eficaz, a declaração de missão deve reunir um conjunto de características (Pinto, 2009):

- Ser concisa e orientada para metas;
- Ter um forte conteúdo emocional;
- Traduzir as ações da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras colocadas no papel);
- Definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização;
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders* – empregados, investidores, clientes, fornecedores.

Russo (2015) recomenda a elaboração de um texto que contenha, de modo sucinto, informação sobre os seguintes parâmetros:

- A razão de ser da empresa – o seu papel na sociedade;
- Os seus principais clientes;
- Os principais segmentos de mercado;
- Os seus produtos/serviços principais;
- As suas competências essenciais diferenciadoras ou únicas;
- Os limites geográficos, ou outros, quanto à sua área de atuação;
- Os seus princípios básicos e valores.

A missão deve, segundo Guerreiro (2003), ser posta em termos claros, objetivos e ser entendida por todos na organização pois ela incorpora os princípios, crenças e valores dos seus fundadores, acionistas e principais dirigentes bem como estabelece a finalidade e o campo de atuação para os negócios.

Para um mais fácil entendimento, a missão deve ser, ainda, breve e simples, flexível - para durar mais tempo, e distintiva - para se distinguir das outras organizações (Gomes, 2018).

David e David (citado por Santos, 2018, p. 30) mencionaram nove elementos chave, que devem ser destacados durante um processo de constituição das missões das organizações, sendo estes:

1. Identificação dos clientes;
2. Identificação dos produtos e serviços que oferecem valor;
3. Especificação geográfica do mercado;
4. Identificação das tecnologias utilizadas;
5. Comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade;
6. Declaração da filosofia da empresa;
7. Importância dos colaboradores;
8. Identificação da imagem pública desejada pela companhia;
9. Em que a empresa se destaca das concorrentes.

Lobato, (citado por Guerreiro, 2003, p. 61) salienta alguns critérios que são normalmente utilizados para orientar e facilitar a definição de uma missão estratégica nas organizações, sendo estes:

- i. Direcionar-se mais para o atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos (bens ou serviços);
- ii. Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa;
- iii. Ser inteligível;
- iv. Ser realista;
- v. Ser motivadora;
- vi. Produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando-a às mudanças e desafios;
- vii. Ser flexível, principalmente em relação ao futuro; e
- viii. Não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias de negócios.

A missão deve ser vista como um guia permanente da organização e que dificilmente se altera, e não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias de ação. Esta justifica a existência da organização na sociedade e deve ser com base na missão que a organização direciona todas as suas ações (Oliveira, 2009).

### **1.2.2.2 Valores**

Os valores constituem o segundo pilar do BSC e devem estar devidamente interligados com a missão. Assim, aquando da definição dos valores, as organizações devem procurar responder à questão “Que princípios e crenças nos orientam?”. Estes são considerados intemporais e estáveis permanecendo inalterados durante anos.

Os valores representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores (Pinto, 2009).

Russo (2015) acrescenta ainda que os valores norteiam todas as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, ao nível das questões empresariais, éticas, sociais, entre outras. Para este autor, ainda, estão normalmente associados ao caráter da organização, afetando as suas atitudes e comportamentos. Como exemplos, destacam-se, entre outros, os seguintes:

- i. A excelência;
- ii. A aposta nas pessoas;
- iii. O primado do cliente e da sua satisfação;
- iv. A liderança no mercado;
- v. A rapidez dos processos;
- vi. A prioridade à inovação;
- vii. O respeito pelo meio ambiente;
- viii. A cooperação com os fornecedores; e
- ix. A ética nos negócios.

Caldeira (2009) aponta como falhas mais comuns no estabelecimento dos valores os seguintes fatores:

- i. Excesso de valores;
- ii. As chefias da organização não participam no processo de identificação dos valores;
- iii. Fraca aderência dos valores às necessidades efetivas da organização;
- iv. Não explicação dos valores aos colaboradores;
- v. Falta de análise sobre o estado atual de inserção dos valores;
- vi. Inexistência de medidas para a criação e reforço dos valores;
- vii. Ausência de acompanhamento/monitorização da implantação dos valores na organização.

### **1.2.2.3 Visão**

A visão corresponde ao terceiro e último pilar do BSC, devendo ser definido pela gestão de topo, e após a elaboração da missão e dos valores. Esta define, segundo Kaplan e Norton (2008), os objetivos da empresa de médio e longo prazos (3 a 10 anos), devendo

ser orientada para o mercado e expressar a forma como a empresa pretende ser percebida pelo mundo. Guedes (2014) acrescenta que a visão representa algo que ainda não se tem, mas que se possa tornar real, relativamente às empresas e aos seus negócios.

Russo (2015) também acrescenta que a visão consiste no que a empresa/organização pretende ser no futuro, sem especificar os meios para realizar esse ideal. E, também Gomes (2018), refere que a mensagem que se pretende transmitir pela visão é uma imagem de como a organização se vê no futuro, devendo envolver o ambiente ideal, a estratégia e os objetivos para a alcançar. Assim sendo, esta deve ser de carácter motivador e ajudar no alinhamento e mobilização dos esforços dos colaboradores, respondendo às questões “Para onde queremos ir? Qual o nosso destino?”.

Uma forma prática de definir a visão será elaborar um texto que defina a forma como gostaríamos que os clientes nos descrevessem no futuro (Russo, 2015). Assim, esta deve reunir um conjunto de características (Pinto, 2009):

- i. Motivadora, inspiradora e estimulante;
- ii. Consistente com a missão e os valores;
- iii. Tangível, realizável e verificável;
- iv. Clara e convincente;
- v. Ponto de focagem para onde convergem esforços;
- vi. Instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*.

Uma vez selecionada a visão da organização, o BSC é a metodologia que possibilita a verificação dos objetivos intermédios de forma a garantir o cumprimento do objetivo final ditado pela visão (Gomes, 2018).

Lobato, (citado por Guerreiro, 2003, p. 60) cita que as principais características de uma visão estratégica podem ser, conforme descritas abaixo:

- i. Enunciada pelos líderes e apoiada por toda a empresa;
- ii. Compartilhada e apoiada pelos acionistas (sócios);
- iii. Estabelece direção e foco no futuro;
- iv. Definida de forma ampla, inspiradora, objetiva, positiva e alentadora;
- v. É o que se “sonha” para o negócio, projeta o que desejamos ser;
- vi. É o “passaporte” para o futuro;
- vii. É mutável conforme os desafios.

#### **1.2.2.4 Estratégia**

Todas as pessoas numa determinada organização contribuem para execução da estratégia através das suas atividades diárias, independentemente do nível que ocupam na estrutura hierárquica.

Para Cruz (2009), a estratégia passa por selecionar uma proposta de valor específica a apresentar aos clientes, que descreva como é que a organização criará valor diferenciado e sustentável para os clientes-alvo, ou seja, selecionar um conjunto de atividades nas quais uma organização tem de se exceder para criar uma diferença sustentável. Uma organização é composta por diversos departamentos, unidades de negócio e setores que apresentam as suas estratégias, ao que para assegurar que o todo é maior que a soma das partes e, para que a performance da empresa e respetivas equipas seja a mais produtiva e rentável possíveis, é necessário criar sinergias para que as estratégias individuais e departamentais sejam integradas com as organizacionais.

Ainda segundo Cruz (2009), o desenho de uma estratégia passa por:

- Equacionar qual a missão da organização, qual a sua razão de ser;
- Equacionar qual a visão da organização, para onde vai;
- Selecionar os clientes-alvo;
- Desenhar uma estratégia, coerente com a missão e a visão, e em torno de uma proposta de valor a oferecer aos clientes-alvo.

Russo (2015) defende que na definição de uma estratégia, os dirigentes da empresa/organização podem recorrer a várias classificações genéricas ou temas estratégicos. Como critério de seleção dos temas prioritários, devem procurar escolher aqueles que são mais geradores de valor, com um elevado grau de complementaridade e integração entre si. Por exemplo, podem selecionar a sua orientação estratégica entre as diversas propostas, a seguir referidas:

- i. Construir uma posição privilegiada, aumentar o valor para os clientes, alcançar a excelência operacional, ser um bom cidadão empresarial;
- ii. Escolher entre as estratégias de diferenciação de acordo com a proposta de valor ao cliente: liderança de produto/serviço; intimidade com o cliente; excelência operacional, e, ainda, a inovação com valor, a baixo custo;

- iii. Liderança de custos, diferenciação com produtos/serviços de desempenho superior /único ou foco num determinado segmento de mercado, de produto ou região, podendo ser baseado na diferenciação ou no menor custo;
- iv. Promover a penetração em novos mercados, o desenvolvimento de produtos ou mercados, ou a sua diversificação;
- v. Assegurar o crescimento e desenvolvimento, a manutenção ou a sobrevivência;
- vi. Garantir o crescimento do rendimento, a melhoria da produtividade, o reforço da empatia com o cliente, a modernização dos processos de gestão dos clientes, a melhoria operacional, o desenvolvimento de competências estratégicas, a criação de um clima organizacional motivador, o domínio das tecnologias estratégicas;
- vii. Melhorar a inovação de produtos, serviços ou modelo de negócio, a qualidade destes, a flexibilidade, a especialização, a cooperação com terceiros, a notoriedade, a liderança, a marca, o design, a distribuição, as competências, a motivação e a realização das pessoas, etc.

Kaplan e Norton (2001) mencionam que menos de 10% das estratégias formuladas são implementadas com sucesso, o que induz que o problema possa não estar na definição da estratégia, mas sim na sua execução. A capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a mesma *per si*. Os autores identificaram quatro barreiras de implementação da estratégia:

- 95% dos colaboradores não entendem a estratégia;
- Apenas 25% dos gestores têm incentivos associados à estratégia;
- 85% dos gestores de topo dedicam menos de uma hora por mês à análise da estratégia; e
- 60% das organizações não articulam a estratégia com o orçamento anual.

Segundo, ainda, os criadores do BSC, as organizações que estão orientadas para a estratégia, adotam cinco princípios comuns:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização com a estratégia;
3. Transformar a estratégia numa tarefa de todos;
4. Converter a estratégia num processo contínuo;
5. Mobilizar para a mudança através de uma liderança forte e eficaz. (Oliveira, 2009)

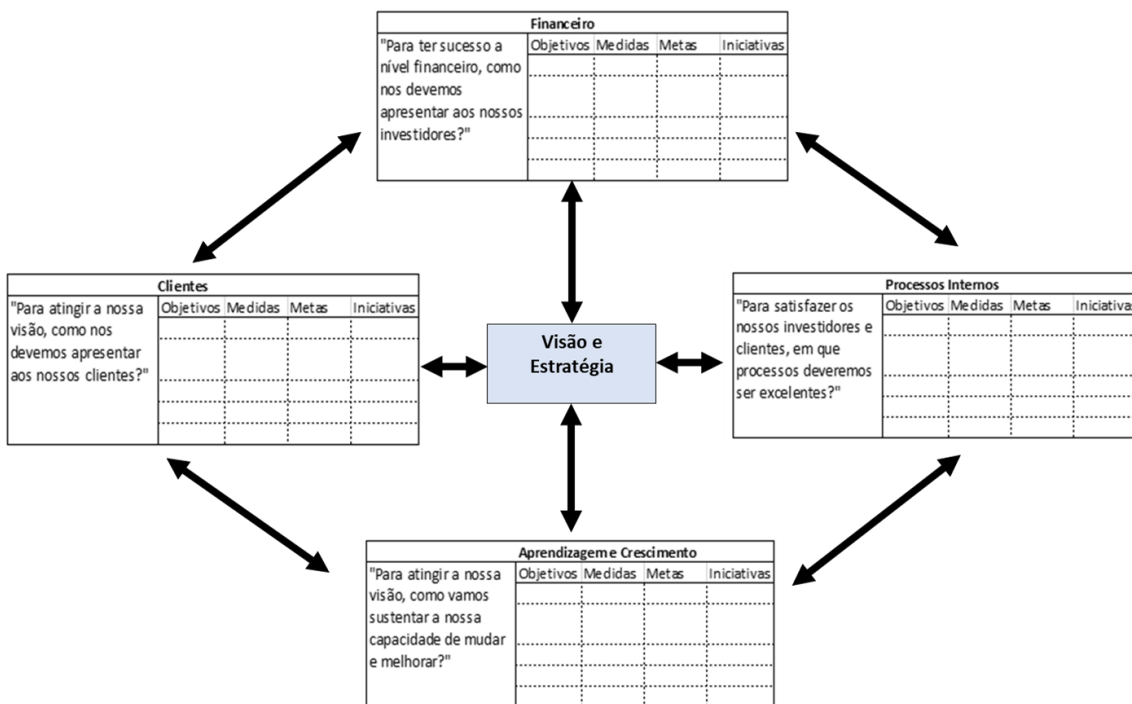
### 1.2.3 Perspetivas

Como referido anteriormente, os tradicionais indicadores financeiros ignoram claramente os aspetos relacionados com a satisfação dos clientes ou com a análise da concorrência. Podem, por isso, fornecer sinais enganosos ao não acompanhar as alterações que vão ocorrendo nos mercados. Os negócios atuais exigem processos de constante inovação e desenvolvimento no sentido de criar valor a longo prazo para os clientes. A criação de valor para os clientes só se traduz em valor para o acionista se for baseada em processos-chave internos eficazes e eficientes (Epstein & Manzoni, 1997).

Assim sendo, o BSC compreende essencialmente indicadores de quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, que são reflexo da missão e estratégia adotadas, estando representadas na figura 3, seguinte.

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC inclui medidas financeiras que informam os resultados de ações já tomadas. Para além disso, complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e inovação e melhoria da organização - medidas operacionais que são os impulsionadores das medidas financeiras mais relevantes.

**Figura 3 - Traduzir a Visão e Estratégia: As Quatro Perspetivas**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a).

O BSC deve refletir a estratégia, ao definirem-se os objetivos financeiros de longo prazo, sendo necessário pensar numa sequência de ações aos níveis financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, tendo, todos em conjunto, serem levados a cabo para atingir a desejada *performance*.

Assim sendo, cada ação irá integrar-se numa teia de relações de causa e efeito no sentido da concretização dos objetivos de desempenho financeiro. Por exemplo, um investimento na formação dos colaboradores leva a melhorias nos serviços prestados. Por sua vez, melhores serviços prestados levam a um aumento da satisfação do cliente, que por sua vez conduzem à sua fidelização. Por fim, a fidelização dos clientes potencia o aumento das vendas e das margens.

Embora mais detalhadamente analisadas em cada um dos subpontos seguintes, a articulação das quatro perspetivas pode ser vista da seguinte forma:

A perspetiva financeira pretende responder a como a organização é encarada pelos acionistas/investidores, estando relacionada com os seus interesses. Segundo Russo (citado por Gomes, 2018, p.11), os indicadores financeiros permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do seu desempenho financeiro. Por outras palavras, permite visualizar se a estratégia contribui para o crescimento da organização.

As três outras perspetivas podem ser explicadas através do seguinte raciocínio: Como é que uma empresa tem sucesso financeiramente? Através da combinação de dois elementos: da criação de valor para os clientes e da perceção dos clientes sobre a performance da organização (Epstein & Manzoni, 1997).

Para garantir o seu sucesso no futuro, a empresa e os seus colaboradores deverão focar-se na inovação, aprendizagem e crescimento, utilizando indicadores que permitam a avaliação desses parâmetros. Passou, pois, a dar-se mais atenção a indicadores relacionados com a qualidade, a quota de mercado, a satisfação dos clientes e dos trabalhadores, capacidade de antecipação na apresentação de novos produtos, tempo de resposta às solicitações dos clientes, por se reconhecer que estes têm maior ligação com os fatores que determinam o desempenho financeiro das empresas (Sousa & Rodrigues, 2002).

Por seu lado, a perspetiva de clientes permite à empresa analisar como pretende ser vista pelos seus clientes e no mercado. O pilar de qualquer organização com fins lucrativos são



os seus clientes e são estes que possibilitam a sua permanência no mercado (Oliveira, 2009).

De acordo com Coelho (2011), a satisfação do cliente passou a estar no topo das prioridades. Este autor acrescenta ainda que para se ser competitivo num ambiente altamente agressivo, as empresas descobriram que é do seu próprio interesse fazer da satisfação do cliente a sua máxima prioridade.

Segundo Kaplan e Norton (1992), os clientes valorizam quatro aspetos: tempo de entrega, qualidade dos produtos, performance e serviço prestado. Assim, devem ser definidos indicadores e métricas para alcançar a satisfação dos clientes, analisando se o produto/serviço corresponde às expectativas do cliente.

Já a perspetiva de processos internos permite que a empresa analise em que processos deve ser excelente. “Na perspetiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspetivas anteriores” (Serra et al., 2010, citado por Gomes, 2018, p. 17).

Esta perspetiva está relacionada com a anterior na medida que os gestores vão procurar tornar os processos internos eficientes e eficazes no sentido de corresponder às expectativas dos clientes. Para Kaplan e Norton (1992), as empresas devem tentar identificar e medir as competências essenciais da sua empresa, as tecnologias críticas necessárias para garantir a contínua liderança de mercado, decidindo em quais os processos e competências se devem destacar e especificar.

A quarta e última perspetiva - crescimento e aprendizagem, considera-se o alicerce das perspetivas anteriores. Representam, assim, os meios humanos e as infraestruturas necessárias para alcançar os objetivos das restantes. Nesta, são identificados, segundo Oliveira (2009), os objetivos estabelecidos para o crescimento e para a aprendizagem de todos os colaboradores da organização, a longo prazo. Estes objetivos possibilitam a obtenção de excelentes resultados nas outras perspetivas.

### **1.2.3.1 Perspetiva Financeira**

A perspetiva financeira centra-se nos interesses dos acionistas: a empresa está a gerar um retorno do investimento satisfatório e a criar valor para os acionistas?

Nesta perspetiva pretende-se dar resposta à seguinte questão: para obtermos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos investidores?

Deste modo, os indicadores financeiros desempenham dois importantes papéis: definir o desempenho esperado para a estratégia, e, ser a meta final dos indicadores das demais perspectivas.(Oliveira et al., 2019)

Esta perspectiva - financeira - traduz as expectativas de quem investiu na empresa e espera a maximização do respetivo retorno. As medidas, entre outras, podem ser: a rentabilidade dos capitais próprios, a rentabilidade das vendas, o *cash-flow*, a liquidez e a criação de riqueza através de indicadores como o EVA (*earning value added*) (Sá Silva, 2017).

No mesmo alinhamento está Madeira (2000), referindo que como medidas tradicionais para a avaliação da performance financeira temos a rentabilidade dos investimentos, o valor acrescentado, os resultados líquidos, o crescimento, a repartição das receitas, a redução de custos e o EVA.

Mais generalizadamente, Geada et al. (2012) referem como metas financeiras típicas, a rentabilidade, o crescimento e o aumento de valor para os acionistas.

Antes, porém, os autores Kaplan e Norton (2000) consideram que as empresas têm duas alavancas básicas para a sua estratégia financeira: crescimento dos proveitos e produtividade. A primeira estratégia pressupõe a criação de rendimentos em novos mercados, novos produtos e novos clientes e/ou o aumento do valor para os clientes existentes, através da oferta de produtos e serviços de qualidade. Por seu lado, a estratégia da produtividade assenta na melhoria da estrutura de custos da empresa, reduzindo despesas diretas e indiretas e utilizando os ativos de forma mais eficiente, diminuindo a necessidade de capital necessários para suportar um determinado nível de negócio.

Adicionalmente, e em paralelo, embora antes, já Kaplan & Norton (1996b), esclareciam que os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente dependendo da fase do ciclo de vida da atividade em que a organização se encontra: (i) na fase de crescimento, de (ii) maturidade, ou de (iii) declínio.

- i. Na fase de crescimento, a empresa dispõe de produtos e/ou serviços que apresentam um potencial de crescimento significativo. Para aproveitar esse potencial, a empresa poderá ter de:
  - a. Utilizar recursos significativos para desenvolver e melhorar produtos e/ou serviços;
  - b. Construir e/ou ampliar as instalações de produção;
  - c. Criar capacidades operativas;

- d. Investir em sistemas, infraestruturas e redes de distribuição que irão reforçar a presença a nível global; ou
- e. Desenvolver e reforçar o relacionamento com os clientes.

Nesta fase, as empresas poderão operar com *cash-flows* negativos e com pouca rentabilidade assim como os investimentos que estão a ser feitos para o futuro poderão consumir mais recursos do que aqueles que estão a ser gerados devido aos limites de produtos, serviços e clientes. Deste modo, os objetivos financeiros para uma empresa que se encontre na fase de crescimento serão a taxa de crescimento nas receitas (%), em taxa de crescimento das vendas nos mercados-alvo, segmentos de clientes e por regiões (%)(Kaplan & Norton, 1996a).

- ii. Na fase de maturidade, as empresas continuam a investir e a reinvestir em projetos mais direcionados para a melhoria contínua e para a expansão da capacidade produtiva, precisando de obter excelentes retornos no capital investido. Considera-se expectável que as empresas mantenham ou aumentem a sua quota ano após ano. Os objetivos financeiros para as empresas que se encontram nesta fase estão relacionados com a rentabilidade que pode ser expressa através de medidas relacionadas com o resultado operacional, nomeadamente o volume de faturação e o resultado líquido. Unidades de negócio mais autónomas são responsáveis, para além da gestão dos níveis de receita, dos níveis de capital investido.

Algumas medidas financeiras utilizadas nesta fase do ciclo de vida das empresas, podem ser o retorno dos investimentos (ROI), retorno do capital investido (ROCE) e o valor agregado (EVA). Também segundo Sousa & Rodrigues (2002), nesta fase poderão ser utilizados indicadores financeiros tradicionais, tais como o retorno nos capitais próprios (ROE), retorno do capital investido (ROCE), resultados operacionais e margem bruta bem como indicadores como o valor agregado (EVA) e o valor para o acionista.

- iii. Na fase de declínio a empresa não deve fazer grandes investimentos, somente os necessários para preservar equipamentos e instalações. Deve, sim, avaliar o retorno dos investimentos. Como objetivos nesta fase constam os *cash-flows* operacionais e redução da necessidade de capitais.

Para Russo (2015), em cada uma das três fases indicadas, irão ser privilegiados diferentes fatores quanto aos objetivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos ativos e nível de risco.

Para além das empresas se preocuparem com o aumento do retorno dos seus investimentos devem ter em conta a necessidade de diminuição do risco e da variabilidade desse retorno (Sousa & Rodrigues, 2002).

Kaplan e Norton (1996b), consideram que independentemente da fase do ciclo de vida da organização podem ser ponderados três tipos de temas estratégicos, tais como o crescimento e diversificação dos rendimentos, a redução de custos/melhoria da produtividade, e ainda, a utilização dos ativos/estratégia de investimento.

### **1.2.3.2 Perspetiva dos Clientes**

No passado, grande parte das preocupações das empresas consistiam no envolvimento que as suas produções teriam ao obrigarem os clientes a adaptarem-se à oferta que existia no mercado. Atualmente, com os avanços tecnológicos e a globalização dos mercados, os clientes dispõem de mais informação e de um leque maior de produtos/serviços bem como de potenciais fornecedores. Assim sendo, as organizações devem trabalhar nesta realidade, no sentido de criarem valor que corresponda às exigências dos seus mercados.

Reconhece-se hoje que diferentes clientes têm expectativas diferentes em relação a fatores como os prazos de entrega, preços, qualidade e sustentabilidade; desta forma, a organização deve avaliar um conjunto de atributos relativos aos seus produtos e serviços, dotando-os de características atrativas que captem o interesse dos seus clientes e disso resultarem bons resultados financeiros.

Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como principal foco a satisfação e a fidelização dos clientes. Para isso, requer-se ouvi-los com atenção, conhecê-los ao ponto de saber do que gostam, se os produtos que são oferecidos em que medida atendem, ou não, às suas necessidades e se os serviços pós-venda estão ou não adequados (Barduchi & Fahl, 2006).

Esta perspetiva – dos clientes - implica a caracterização não só dos clientes efetivos, mas também, dos potenciais. Para tal, devemos encontrar resposta para as seguintes questões: (Oliveira et al., 2019):

1. Quem compra? isto é: quem são os clientes?
2. Quanto compram? isto é: qual é a dimensão do mercado?
3. Quanto pagam? isto é: qual o nível de preços?

4. Porque compram? isto é: qual a motivação da compra?
5. Onde e como compram? isto é: quais são os canais de distribuição?

As empresas assentam a sua existência no compromisso de satisfação dos seus clientes, sendo esta perspetiva de fundamental importância e prioridade para os administradores das organizações. Nesta perspetiva, as empresas procuram identificar clientes e segmentos de mercado que representam uma fonte de rendimento e que contribuam positivamente para a performance financeira da empresa (Matos & Ramos, 2009).

Geralmente, consideram-se dois níveis de indicadores, na perspetiva do cliente:

- *Core measurement group* – correspondem a indicadores genéricos, utilizados por grande parte das empresas que correspondem à satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes; e
- *Customer value propositions* – representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes. Permite responder à questão: o que a empresa deve oferecer aos seus clientes para atingir elevados níveis de satisfação, fidelização, aquisição de clientes e quota de mercado.

As propostas de valor representam os *drivers* que potenciam a obtenção de resultados para as atividades chave da organização. Segundo Kaplan e Norton (1996b), as empresas podem fornecer valor para os clientes em torno de três propostas de valor:

1. Excelência operacional: garantindo preços competitivos, de boa qualidade e respeitando prazos de entrega;
2. Proximidade com o cliente: assegurando uma boa e duradoura relação com os clientes, através de produtos e serviços adequados às necessidades de cada cliente em particular; e
3. Liderança no produto: proporcionando produtos e serviços com funcionalidades, características e desempenhos únicos.

Neste mesmo contexto, de acordo com Nabiço (2014), os *customer value propositions* estão ligados à proposta de valor que a organização contempla nos seus produtos e serviços e podem ser distribuídos em três grupos:

- i. Atributos de bens e serviços;
- ii. Relacionamento com os clientes; e
- iii. Imagem e reputação.

O item i. - atributos – refere-se às funcionalidades dos produtos na medida do seu preço, qualidade e prazos de entrega. Neste contexto, a empresa deve conseguir perceber o segmento de clientes que pretende o preço mais baixo com soluções básicas, entregues no tempo acordado e sem defeitos e os segmentos que procurem um fornecedor capaz de oferecer soluções únicas, independentemente do preço das soluções *premium*. Já quanto ao item ii., a dimensão do relacionamento com os clientes contempla a capacidade da organização responder às necessidades dos clientes e na percepção dessas mesmas necessidades; inclui, assim, o tempo de resposta às solicitações e de entrega dos produtos e, ainda, à opinião dos clientes face à sua experiência de compras na empresa. Por último, no que diz respeito à imagem e reputação (iii.), estas correspondem aos aspetos intangíveis que atraem os clientes a comprar naquela empresa, e na preservação da sua lealdade, quer seja através de publicidade ou de entrega de produtos e serviços de qualidade.

Adicionalmente, Muñiz e Monfort referem (citado por Azeitão & Roberto, 2010, p.62) alguns objetivos que poderão ser definidos para a perspetiva de clientes, tais como o aumento do grau de fidelização dos clientes, da sua satisfação, da eficiência do serviço, bem como a melhoria da qualidade dos produtos e da prestação de serviços.

Os clientes constituem substancial fonte de valor para as organizações, na medida em que, com o seu nível de exigência, contribuem para o treino dos funcionários, incentivando assim a competência interna, ajudam na divulgação da imagem da organização, transmitem conhecimento acerca da sua percepção da organização, bem como a comparação dos produtos/serviços com os da concorrência e das oportunidades e tendências do mercado (Russo, 2015, p.32).

Por último, um bom desempenho no relacionamento com os clientes depende, em grande parte, da performance geral da organização e da gestão dos seus processos internos inerentes à cadeia de valor.

### **1.2.3.3 Perspetiva dos Processos Internos**

As empresas têm determinadas culturas e processos internos que constituem a cadeia de valor para os seus clientes. Nesta, contemplam todos os processos tecnológicos,

operacionais, de produção, distribuição e serviço pós-venda que necessitam de ser executados com a maior eficácia e eficiência no sentido de fidelizar os clientes e através da sua satisfação, atingir os respetivos resultados financeiros. A perspetiva de processos internos deve ser definida de modo a assegurar o controlo dos custos, da qualidade, do planeamento e do fluxo de produção, o *time to market* e o prazo de fabrico (Oliveira et al., 2019).

Assim sendo, é necessário identificar os processos cruciais da cadeia de valor da empresa e aperfeiçoá-los, sempre que possível, para se converterem em fontes de vantagem competitiva. Para Geada et al. (2012), esta perspetiva tem como objetivo alcançar a melhoria dos processos operacionais existentes, atingir a qualidade desejada ao cliente e adequá-la aos objetivos estratégicos da organização.

Tipicamente, as organizações preocupam-se em melhorar os processos/atividades atuais, o que pode não ser suficiente, sendo necessária, sim, a reformulação dos processos internos. Segundo Kaplan e Norton (1996a), recomenda-se que os gestores definam uma cadeia de valor completa que incorpore processos de inovação, processos operacionais e serviços pós-venda. Os processos de inovação promovem a criação de valor a longo prazo enquanto os processos operacionais e o serviço pós-venda potenciam a criação de valor a curto prazo.

No processo de inovação são identificadas as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvidas novas soluções que satisfaçam essas necessidades. As organizações têm investido mais na pesquisa, *design* e desenvolvimento de novos processos que suportem a produção e processos operacionais. Como medidas de desempenho a ter em conta no processo de inovação destacam-se, entre tantas outras, as seguintes: percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de produtos novos introduzidos comparativamente com a concorrência.

O processo operacional compreende a entrega de produtos e serviços existentes a clientes existentes. Este, inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a sua entrega em que o objetivo será fazê-lo nos devidos prazos e da forma mais eficiente e consistente possível. Estes processos podem ser medidos através de indicadores relacionados com a qualidade, o tempo do ciclo, valor dos custos, flexibilidade e/ou aspetos diferenciadores relativamente a produtos/serviços que acrescentem valor para os clientes. Nabiço (2014), acrescenta que os processos operacionais têm tido mais enfoque, ao longo dos anos, nos

sistemas de medição de performance e centra-se na excelência, na redução de custos, na produção e entrega dos produtos e serviços.

Os serviços pós-venda garantem serviços posteriores à venda que aumentam o valor para cliente relativamente a produtos e serviços da empresa. Normalmente estão relacionados com garantias, tratamento de reclamações, reparações. Como indicadores utilizados destacam-se, como exemplo, o tempo de receção e tratamento de uma reclamação e a percentagem de produtos devolvidos.

#### **1.2.3.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

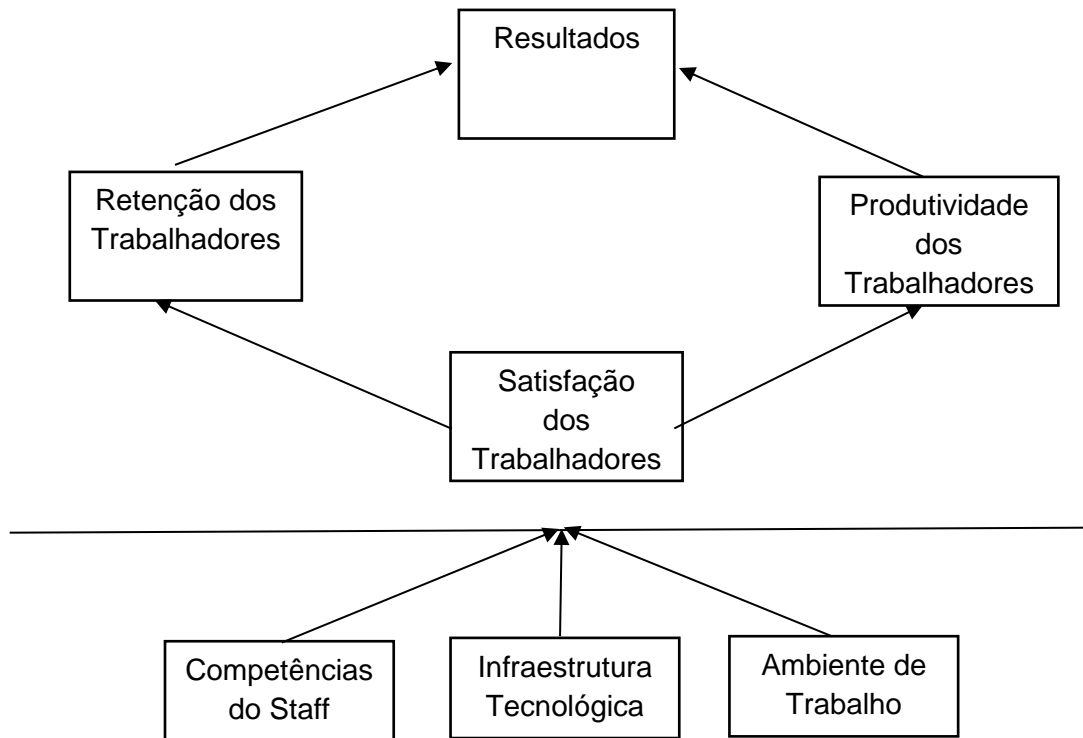
A aprendizagem e crescimento corresponde à quarta e última perspetiva deste modelo em que são analisadas todas as mudanças e melhorias que a organização necessita colocar em prática para o seu sucesso competitivo atual e futuro. Nesta medida, segundo Russo (2015), pretende-se identificar a infraestrutura que as empresas devem construir, para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo. Assim, esta perspetiva encontra-se na base do modelo, estabelecendo relações causa-efeito com as restantes perspetivas, podendo ser encarada como o pilar para as restantes. Este autor acrescenta ainda que esta perspetiva pretende reforçar a visão de investimento no futuro em áreas dos recursos humanos, tecnologias/sistemas e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

A concorrência mais agressiva, os clientes mais exigentes e a incerteza dos mercados obrigam as empresas a descentralizarem as decisões e a consultarem as ideias e melhorias sugeridas pelos seus colaboradores que estão mais ligados aos processos internos e que contactam mais com o cliente. Oliveira et al. (2019), referem que esta perspetiva está associada aos colaboradores, às suas capacidades e ao nível de desempenho, avaliadas em termos de adequação à estratégia empresarial bem como à capacidade de transmitir a informação e possibilitar o envolvimento da estrutura organizacional no processo de obtenção de valor.

Assim sendo, esta perspetiva inclui os indicadores principais de resultado que estão associados à satisfação, retenção e produtividade dos trabalhadores e indicadores indutores específicos relacionados com as capacidades/aptidões dos recursos humanos, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento dos objetivos, conforme figura 4, seguinte:



**Figura 4 - Estrutura de Avaliação da Aprendizagem e Crescimento**



**Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996b)**

A satisfação dos colaboradores é, nos dias de hoje, uma preocupação da gestão, uma vez que a satisfação dos clientes depende da produtividade dos funcionários, que depende, por sua vez, da sua satisfação e moral. Esta importância acresce nas empresas de serviços, uma vez que são os colaboradores menos qualificados e menos bem remunerados que contactam diretamente com os clientes.

Deste modo, a avaliação da satisfação dos colaboradores pode ser feita através de inquéritos anuais que permitam avaliar este objetivo por divisão, departamento ou supervisor. Neste podem ser contempladas questões relacionadas com o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, o reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido, o acesso à informação necessária para o pleno desempenho das funções previstas, o encorajamento à criatividade e ao espírito de iniciativa, apoio geral por parte da organização e a satisfação global relativamente à empresa.

No que respeita ao indicador de retenção dos colaboradores, este manifesta a necessidade das empresas em manter os recursos humanos nos quais têm interesse no longo prazo. Colaboradores com antiguidade acentuada, carregam consigo os valores da organização,

o conhecimento dos processos organizacionais e têm maior sensibilidade para as necessidades dos clientes, pressupondo, assim, perdas no capital intelectual, em caso de saída. A saída de um colaborador acarreta a saída de um capital de conhecimento, que não é transferível para outros, constituindo um bem perdido (Matos & Ramos, 2009). Este indicador é geralmente medido pela taxa de rotação dos elementos-chave da organização.

Matos e Ramos (2009) referem que oferecer aos colaboradores a oportunidade de se desenvolverem profissionalmente contribui para o aumento da motivação e, conseqüentemente, da produtividade.

Daí que, a produtividade dos colaboradores é, por regra, avaliada através de um conjunto de esforços ao nível do aumento das suas capacidades e moral dos mesmos, da inovação, da melhoria dos processos internos e da satisfação dos clientes. O melhor indicador para a produtividade é, reconhecidamente, o valor agregado por funcionário, que será detalhado adiante.

Uma vez escolhidos os indicadores principais, é necessário identificarem-se os indutores específicos de resultados, sendo estes as capacidades/aptidões dos recursos humanos, as capacidades dos sistemas de informação e a motivação, o *empowerment* e o alinhamento dos objetivos.

Cada vez mais, com a necessidade de os colaboradores agirem de forma pró-ativa na relação com os clientes, antecipando as suas necessidades e problemas, é quase inevitável a exigência de formação adequada que permita a delegação e responsabilização dessas tarefas. Assim sendo, esta necessidade de formação pode ser dividida em duas dimensões: o nível de formação necessária e a percentagem de colaboradores que carece de formação. Segundo Sousa e Rodrigues (2002), se a necessidade de requalificação for elevada, com a existência de uma grande divergência entre as necessidades futuras e competências atuais, no que respeita à natureza das capacidades, conhecimentos e atitudes, é fulcral o desenvolvimento de iniciativas que eliminem essa lacuna. Um exemplo de indicador corresponderá, por exemplo, à percentagem de colaboradores com formação superior.

A capacidade dos sistemas de informação constitui um *driver* crucial para a excelência das organizações. Os recursos humanos necessitam de informações fiáveis, precisas e oportunas que lhes permitam uma análise constante dos clientes, processos internos e das conseqüências das suas decisões. Dependendo da função prestada, os colaboradores têm necessidades de informação diferentes; por exemplo, os que atuam na linha da frente com

os clientes precisam de perceber a relação global destes com a empresa, bem como, o segmento em que o mesmo se insere, e o tipo de abordagem a fazer; já os colaboradores operacionais necessitam de informação sobre a produção e a prestação de serviços no sentido de eliminar ou reduzir anomalias, custos, redesenhar processos e produtos.

O último indutor da perspectiva da aprendizagem e crescimento foca-se no clima organizacional que propicie a motivação, o *empowerment* e o alinhamento dos objetivos. De acordo com Gomes (2018), os funcionários altamente qualificados e com acesso a todo o tipo de informação, por si só, não irão contribuir para o sucesso da empresa se não tiverem liberdade para decidir e agir, se não estiverem motivados e se os seus objetivos pessoais não estiverem alinhados com os objetivos corporativos.

A motivação e o *empowerment* dos colaboradores podem ser avaliados através do número de sugestões por trabalhador e o número de sugestões implementadas (Sousa & Rodrigues, 2002). Russo (2015) menciona dois indicadores possíveis, que poderão ser utilizados para avaliar o alinhamento dos objetivos: a percentagem de trabalhadores com objetivos profissionais alinhados/em consonância com o BSC e a percentagem dos que atingiram esses objetivos.

#### **1.2.4 Componentes**

O BSC é constituído por um conjunto de elementos, que combinados, permitem que esta seja uma ferramenta poderosa. Segundo Niven (2014), estes elementos são os objetivos e mapas estratégicos, medidas, alvos e iniciativas estratégicas.

Um objetivo traduz quantitativa e qualitativamente os aspetos críticos para o sucesso da estratégia da organização. Segundo Pinto (2009), um objetivo pode ser definido como a descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista a execução da estratégia.

Em suma, um objetivo estratégico corresponderá, então, a algo que deve ser alcançado e que seja crítico para o sucesso futuro da organização. Por seu lado, um indicador reflete como será medido e acompanhado o sucesso dos objetivos para a obtenção de determinados resultados, expressando o seu desempenho. Já uma meta dita o nível de desempenho esperado para cada indicador. Por último, planos de ação correspondem às iniciativas a desenvolver no sentido de alcançar as metas e, por sua vez, os objetivos.

#### 1.2.4.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico corresponde a uma representação que ilustra de que forma a estratégia interliga os ativos intangíveis aos processos de criação de valor para os clientes e acionistas.

Sendo referido pela generalidade dos autores como uma ferramenta tão importante quanto o próprio modelo, em substância, estuda e estabelece as relações de causa e efeito entre variáveis e objetivos, e constitui-se como um instrumento fundamental para a implementação do BSC nas organizações.

O mapa estratégico permite que uma organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, os seus objetivos, iniciativas e metas; as medidas usadas para avaliar seu desempenho e os vínculos que estão na base da estratégia (Kaplan & Norton, 2000).

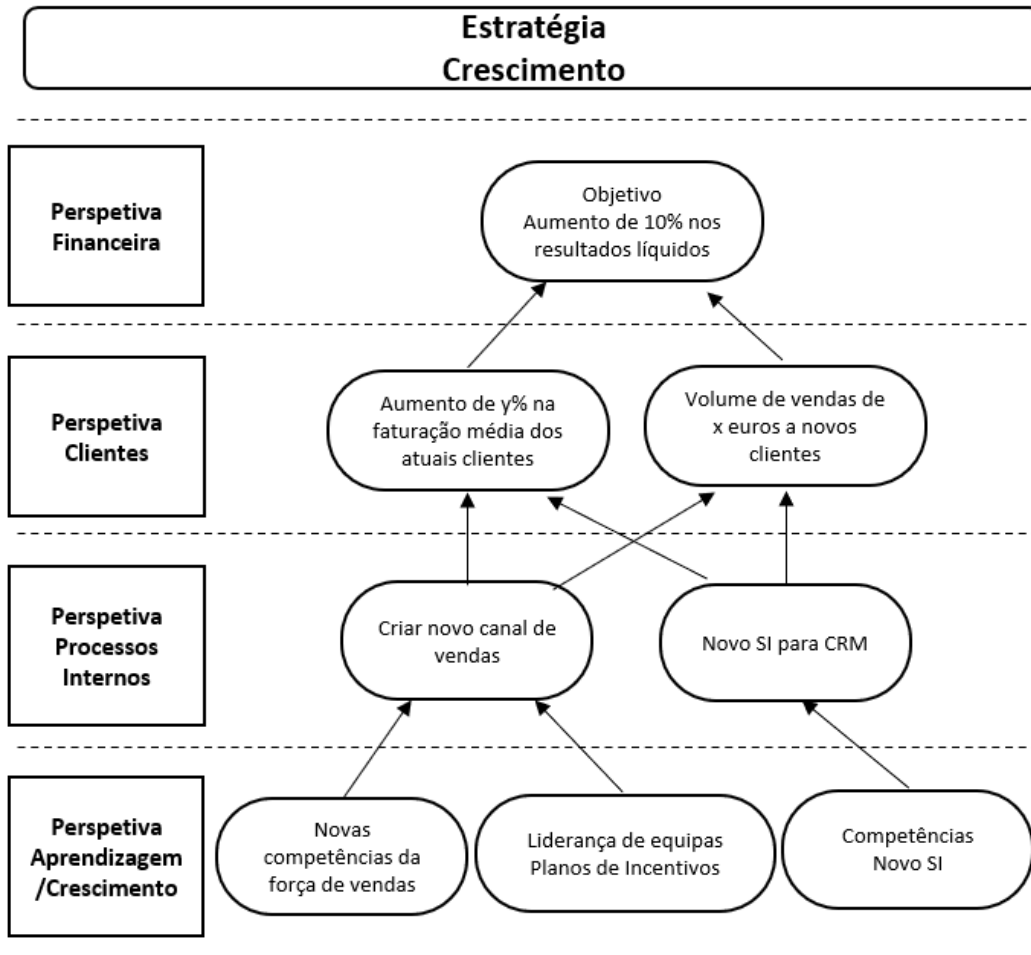
Segundo Pinto (2009), este conta a história da estratégia e mostra como poderão ser testadas as suas hipóteses, através das relações de causa e efeito estabelecidas entre os objetivos, e também segundo Sousa & Rodrigues (2002, p.160), um mapa da estratégia encaixa todos os elementos do BSC numa cadeia de causas e efeitos, estabelecendo a ligação entre os resultados pretendidos e os indutores desses resultados

Pinto (2009) acrescenta que os mapas da estratégia vêm reduzir a complexidade de comunicação e entendimento da mesma, utilizando uma metodologia designada por “desdobramento em cascata”, que consiste na construção dos mapas da estratégia e dos *scorecards* ao nível das unidades de negócio, departamentos, direções de serviços, divisões, secções, equipas, etc., devidamente alinhados com o mapa da estratégia definido pela gestão de topo.

Na figura 5, a seguir, é possível verificar-se um exemplo de um mapa estratégico que contempla uma estratégia de crescimento em que o objetivo definido para a perspetiva financeira é o aumento dos resultados líquidos em 10%. Para se atingir esse objetivo é necessário definir-se, na perspetiva de clientes, o aumento da percentagem da faturação média dos clientes atuais e o volume de vendas a novos e potenciais clientes. Definindo estes objetivos, é preciso perceber quais os esforços internos necessários para o sucesso da estratégia, sendo que, para a perspetiva de processos internos, são fixados dois objetivos: criação de um novo canal de vendas e um novo sistema de informação (CRM). Ora, ainda, no sentido de criar mudanças nos processos internos é necessário intervenções ao nível da aprendizagem e crescimento, que constituem a base do BSC. Nesta, foram ainda definidos como objetivos a criação de novas competências da força de

vendas, a intervenção na liderança de equipas e o estabelecimento de planos de incentivos bem como o aumento de competências relativamente ao novo sistema de informação.

**Figura 5 - Exemplo de um Mapa Estratégico**



**Fonte: adaptado de Pinto (2009)**

Cruz (2009) acrescenta que os mapas da estratégia proporcionam uma forma consciente para representar a estratégia, permitindo assim que os objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda a tradução da estratégia em termos práticos.

Kaplan e Norton (1996b) defendem que para se construir um BSC que traduza a estratégia da empresa ou unidade de negócio é necessário definirem-se:

- As relações de causa e efeito;
- Os resultados e os indutores desses resultados;
- A ligação aos objetivos financeiros.

Segundo Geada et al. (2012), o mapa é uma ferramenta que comunica a estratégia da organização, os processos, sistemas, enfim, um conjunto de mecanismos, que poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objetivos, proporcionando aos colaboradores uma percepção clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização.

Os objetivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o que se pretende para a organização (Sá Silva, 2017).

Uma empresa, ao construir o mapa da estratégia definirá objetivos para as diferentes perspetivas começando pela financeira, depois clientes. Quando chegar o momento de definir objetivos para os processos internos vai ser necessário refletir sobre quais serão as operações e atividades mais cruciais que, estando alinhadas com a principal proposição de valor escolhida (excelência operacional, liderança produto/serviço, proximidade dos clientes), produzam impactos nos objetivos de satisfação de clientes e aumento de quota de mercado (perspetiva clientes) os quais, por sua vez, conduzirão ao crescimento das receitas, resultados líquidos e retorno do investimento (perspetiva financeira) (Pinto, 2014).

Em suma, constata-se que o mapa estratégico é uma poderosa ferramenta que permite a interligação dos objetivos, potenciando a criação de valor e auxilia as organizações na visualização da sua estratégia de uma forma coesa, integrada e sistemática.

#### **1.2.4.2 Objetivos e Metas**

Como vimos o BSC foi concebido para garantir que a estratégia se traduz em ação através da interação de objetivos, medidas, metas e iniciativas estratégicas. Os objetivos aparecem no mapa estratégico e são posteriormente traduzidos em indicadores, que, combinado com as metas, são utilizadas para avaliar o alcance desses mesmos objetivos. E por sua vez, no sentido de se atingir a estratégia são criados planos de ação que deverão ser cumpridos para se atingirem e/ou superarem as metas de desempenho.

Neste sentido, os objetivos traduzem, de forma quantitativa e qualitativa, os resultados que se pretendem atingir para o cumprimento da estratégia. Pinto (2009) , tendo em vista a execução da estratégia, define um objetivo como sendo uma descrição concisa sobre o que o que a organização tem de fazer bem.

Tendo em conta que a estratégia é traduzida em objetivos que, por sua vez, tendem a estar organizados em mapas estratégicos, no qual se estabelecem entre si relações de causa e efeito, Niven (2014) esclarece igualmente que no mapa estratégico se deve começar por traduzir a estratégia em objetivos, instrumento de comunicação no que se deve fazer bem para ter sucesso.

Daí que os objetivos estratégicos devem ser ciclicamente revistos, analisados e atualizados, para que se possa avaliar a implementação da estratégia definida, proporcionando à organização a possibilidade de uma aprendizagem estratégica (Oliveira, 2009).

Segundo os criadores do modelo original, num seu artigo de 2001, as metas, por sua vez, correspondem ao nível de desempenho esperado ou a percentagem de melhoria atribuída para cada indicador. Estas, também podem sofrer alterações ao longo do tempo, permitindo, assim, uma evolução do desempenho ligado aos próprios objetivos estratégicos.

Segundo Pinto (2009), uma meta pode definir-se como um resultado de performance desejado, atribuindo, assim, significado aos resultados lidos através dos indicadores de performance. E, também o mesmo autor, define um plano de ação ou iniciativa como o conjunto das ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas de performance.

Para a definição de metas, pretende-se, neste trabalho, poder recorrer à análise do histórico de performances passadas ou através de indicadores de futuro. Algumas fontes para o cálculo das metas são estudos, documentos e relatórios internos, documentos externos, aplicações informáticas e bases de dados.

#### **1.2.4.3 Indicadores**

Um indicador ou métrica é considerado, para Pinto (2009), um *standard* utilizado para medir e comunicar a performance, tendo como referência metas fixadas. Cruz (2009), por seu lado, acrescenta que os indicadores são parâmetros que nos permitem avaliar até que ponto o propósito do processo está a ser atingido, e, até que ponto estamos a convergir para critérios de sucesso estabelecidos pela gestão da organização.

O BSC contém um conjunto de medidas de desempenho, alguns considerados de indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) e outros de indicadores de tendência (*leading indicators*) (Epstein & Manzoni, 1997).

O BSC inclui os indicadores genéricos de resultado que uma empresa pretende obter, resultado, pois, do sucesso da estratégia implementada e dos indutores dos resultados com vista a realizar os objetivos dos clientes bem como os objetivos financeiros da empresa. Também para Russo (2015), os *lagging indicators* traduzem os objetivos finais da estratégia da empresa e permitem avaliar se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados pretendidos, enquanto os *leading indicators* são os indutores que originarão determinado resultado no futuro, por sua vez associados às três perspetivas não-financeiras.

Segundo Otley (1999), algumas medidas de desempenho deverão representar as áreas chave de resultado como o nível de serviço ou a satisfação do cliente. Outras necessitam de incorporar os planos estratégicos da organização ao refletir sobre as escolhas que foram feitas no sentido de se alcançarem os resultados estabelecidos, como, por exemplo, a rapidez na entrega, a qualidade do produto e a assessoria técnica.

É comumente reconhecido que uma correta seleção dos indicadores de performance não é uma tarefa fácil. Segundo Epstein e Manzoni (1997), os indicadores devem ser controláveis (por exemplo, atingir os objetivos não devem ser influenciado por eventos ou decisões que ultrapassam o controlo dos gestores), mas deverão ser, também, razoavelmente completos (por exemplo, não deverão falhar na captura de dimensões importantes de desempenho, tais como a cooperação com outras unidades de negócios ou a adaptação a eventos externos significativos).

De acordo com Sousa e Rodrigues (2002), os *lagging indicators* dizem respeito a aspetos fundamentais, tais como rentabilidade, quota de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes e capacidades dos trabalhadores e os *leading indicators* refletem os aspetos específicos da estratégia de uma unidade de negócio, por exemplo, os indutores financeiros da rentabilidade, os segmentos de mercado em que a empresa escolheu competir, as ofertas de valor aos clientes dos segmentos alvo, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizagem e crescimento que proporcionarão aquelas ofertas de valor aos clientes.



Então, para que o conjunto das medidas de avaliação possam ser facilmente utilizáveis e geridas, é necessário considerar um número reduzido de medidas que representem as áreas chave de negócio. Kaplan e Norton (1996a) defendem mesmo que não há um número concreto de indicadores que consigam comunicar perfeitamente com a estratégia, mencionando mesmo que uma média de três indicadores por perspectiva é suficiente desde que sejam consistentes e que se reforcem mutuamente. Já Otley (1999), sugere que sejam desenvolvidos até quatro indicadores de desempenho por cada área de desempenho (financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem) e devem representar os fatores críticos de sucesso necessários para o sucesso contínuo da organização ou, no mínimo, a sua sobrevivência.

Moreira (citado por Vitória, 2017, p.31), refere quatro características essenciais para identificar os indicadores de desempenho:

1. Consistência - um indicador consistente não entra em conflito com nenhum outro indicador utilizado pela empresa, no sentido de interferir negativamente no seu resultado ou em alguma atividade;
2. Confiabilidade - um indicador será confiável se em todas as vezes que a sua medição foi feita, para um determinado evento imutável, resultar sempre o mesmo valor;
3. Validade - mesmo havendo uma maneira confiável de se fazer uma medição, ela poderá não ser validada, se a maneira adotada para a fazer for incorreta; e
4. Relevância – característica que se relacionando com a utilidade do indicador, este deve captar informação útil ao seu utilizador, informação esta já não contida noutros indicadores já usados, e nem ser substituível por eles.

Por seu lado, e não menos importante, as métricas escolhidas devem ser equilibradas entre métricas financeiras e não financeiras, avaliadoras de resultados e impulsionadoras de desempenhos futuros. Isto é, devem permitir avaliar e validar a estratégia e indicar novos rumos estratégicos (Geada et al., 2012).

A eficácia do BSC, assenta muito, na nossa opinião, no princípio, basilar, de que será tanto maior quanto mais criteriosa e cuidada for a escolha dos indicadores. Estes têm que, obrigatoriamente, estar alinhados com a estratégia e poderão alterar-se ao longo do tempo, despoletando atualizações no, tão referido, mapa estratégico.

#### **1.2.4.4 Planos de Ação**

Segundo Geada et al (2012), após a definição das metas associadas aos vários objetivos e os indicadores para os medir, a organização deve procurar escolher as ações necessárias para ultrapassar o diferencial de desempenho em cada um dos objetivos.

Kaplan e Norton (2001) referem-se aos planos de ação como sendo os projetos que devem ser implementados com a finalidade de viabilizar que as metas fixadas são efetivamente alcançadas.

#### **1.2.5 Construção de um BSC**

Segundo Kaplan e Norton (2000) existem um conjunto de etapas para a construção adequada do BSC:

1. Interiorização da missão e dos objetivos estratégicos;
2. Definição da arquitetura de medição;
3. Definição dos objetivos estratégicos;
4. Escolha dos indicadores estratégicos; e
5. Elaboração do plano de implementação.

Niven (2003) defende que para se construir um poderoso BSC é necessário cumprir um plano de desenvolvimento. Este é constituído pelas duas fases seguintes: a de planeamento e a de desenvolvimento:

##### Fase de Planeamento:

1. Desenvolver a justificação para usar o BSC;
2. Determinar os recursos necessários e a sua disponibilidade;
3. Decidir onde implementar primeiro a ferramenta;
4. Ganhar o apoio da gestão;
5. Formar a equipa do BSC;
6. Promover o treino para a equipa bem como outras partes interessadas; e
7. Desenvolver um plano de comunicação para a implementação do BSC.

##### Fase de Desenvolvimento:

1. Desenvolver ou confirmar a missão, valores, visão e estratégia da organização;
2. Confirmar o papel do BSC na sua estrutura de gestão de desempenho;

3. Selecionar as perspectivas do seu Scorecard;
4. Rever material histórico relevante;
5. Conduzir entrevistas executivas;
6. Criar o mapa estratégico;
7. Recolher feedback;
8. Desenvolver medidas de desempenho;
9. Desenvolver metas e iniciativas;
10. Desenvolver o plano de implementação.

O mesmo autor defende que o tempo que as empresas demoram na persecução das fases mencionadas poderá depender de uma série de fatores, nomeadamente, da urgência sentida para implementar este modelo, da quantidade de recursos dedicados na sua implementação, do conhecimento dos membros envolvidos no projeto e do apoio dos membros executivos.

Geada et al. (2012) menciona que, para o sucesso da implementação deste modelo, deveremos ter em atenção ainda os seguintes aspetos:

- i. Alinhamento da estratégia;
- ii. Identificação de estratégias genéricas;
- iii. Definição do inter-relacionamento de objetivos;
- iv. Definição de indicadores e metas;
- v. Definição das ações;
- vi. Plano de implementação.

Russo (2015), por seu lado, defende que para implementar esta ferramenta de gestão é necessário implementar sete etapas, a saber:

1. Definir a visão;
2. Definir as perspectivas da empresa que descrevam e traduzam a visão;
3. Definir os objetivos estratégicos com base na identificação da estratégia. Os gestores executivos devem identificar os objetivos para cada perspectiva e elaborar uma lista de prováveis indicadores para medir o desempenho de cada um;
4. Identificar os fatores críticos de sucesso, fundamentais para o sucesso da organização e para a realização de objetivos estratégicos;
5. Estabelecer os indicadores para cada objetivo estratégico. A cada indicador deve corresponder uma meta e respetivo prazo de cumprimento;

6. Definir as iniciativas e planos de ação necessários para a realização da estratégia e da visão, sendo para isso necessário criar planos de ação e de medição nas várias perspectivas; e
7. Acompanhamento e gestão do BSC. Depois de feita a sua implementação, deverão ser feitas avaliações periódicas de forma que se obtenha feedback sobre o processo para que, caso seja necessário, seja feita uma revisão, especialmente da estratégia.

Otley (1999) refere que existem um conjunto de questões que necessitam de ser consideradas aquando do desenvolvimento do modelo:

1. Quais são os principais objetivos centrais para o sucesso futuro da organização e como esta avalia a sua realização?
2. Quais as estratégias e planos adotados pela organização e quais os processos e atividades necessários para implementá-los com sucesso? Como avalia e mede o desempenho dessas atividades?
3. Que nível de desempenho a organização necessita de atingir em cada uma das áreas definidas nas duas perguntas acima e como estabelece metas de desempenho adequadas?
4. Quais as recompensas que os gestores e outros colaboradores receberão ao atingir essas metas de desempenho, ou, pelo contrário, quais as consequências de não atingi-las?; e
5. Quais são os fluxos de informação necessários para permitir que a organização aprenda com sua experiência e adapte o seu comportamento atual à luz dessa experiência?

Estas questões parecem permanecer constantes, mas as organizações precisam de desenvolver continuamente novas respostas para elas, uma vez que o contexto das organizações está em constante mudança e novas estratégias precisam de ser desenvolvidas para lidar com novos ambientes operacionais.

Já Geada et al. (2012) refere nove passos sequenciais que a organização deve seguir para implementar o BSC numa organização:

1. Planear e sensibilizar;
2. Analisar e avaliar a organização;
3. Definir ou rever a estratégia;
4. Definir as perspectivas e os objetivos;

5. Definir as metas, os indicadores e as iniciativas;
6. Elaborar o mapa estratégico;
7. Implementar e comunicar resultados;
8. Estender em cascata pela organização;
9. Avaliar e melhorar.

Para haver sucesso na implementação e utilização do BSC, a gestão de topo tem de estar fortemente envolvida no processo, não só no início, mas também posteriormente, fomentando a transposição desta ferramenta até aos níveis hierárquicos inferiores, envolvendo as chefias intermédias e os trabalhadores, criando compromissos e alinhando esforços para alcançar metas ambiciosas (Russo, 2015).

E também Geada et al. (2012), reforçam que um bom sistema de BSC deve ter o empenho e o envolvimento dos líderes da organização, uma vez que constitui um processo de mudança. Deve ser utilizado como instrumento de avaliação de desempenho coletivos e individuais, devendo ser indexado a um sistema de prémios e incentivos.

Por último, Caldeira (2009) refere que a correta implementação desta ferramenta assenta em dois pressupostos críticos: o primeiro, de que toda a estratégia deve ser clarificada ao ponto de qualquer elemento da organização poder entendê-la, percebendo exatamente como pode contribuir para o seu sucesso; o segundo, de que esta metodologia irá simultaneamente constituir-se como um instrumento de monitorização para o acompanhamento da performance estratégica e operacional.

### **1.2.6 Evolução do BSC para um sistema de gestão estratégica**

Inicialmente, o BSC foi concebido com o objetivo de medir a performance, sendo um sistema de avaliação. Segundo Niven (2003), a intenção original do BSC era equilibrar os resultados financeiros históricos com os *drivers* futuros para a empresa. À medida que as organizações experimentavam este modelo, descobriram que se tratava de uma ferramenta crítica para alinhar as ações de curto prazo com a sua estratégia, aliviando muitos problemas da sua implementação eficaz.

A evolução deste modelo transformou o BSC num sistema para gerir a estratégia apoiado em quatro processos: (i) traduzir a visão; (ii) comunicar e articular; (iii) planeamento; e (iv) *feedback* e aprendizagem; (Pinto, 2009), a saber:

- i. Traduzir a visão: com a implementação do modelo ao longo dos anos, as empresas perceberam que uma visão definida pela visão de topo só era compreendida, se fosse traduzida a nível operacional. Desta forma é possível traduzir a visão em metas operacionais e compreendidos pelos colaboradores;
- ii. Comunicar e articular: este processo consiste na comunicação da estratégia definida a todos os departamentos e respetivos colaboradores, de forma a alinhar os objetivos estratégicos globais da organização com os objetivos departamentais e individuais dos colaboradores;
- iii. Planeamento: está relacionado com a articulação dos objetivos propostos no BSC com os recursos financeiros necessários. Começou a considerar-se estes recursos no orçamento anual, sendo possível coordenar e financiar iniciativas relacionadas com objetivos a médio/longo prazo;
- iv. Feedback e aprendizagem: consiste na capacidade das organizações em rever ou mudar estratégias através da análise do comportamento da performance.

### **1.2.7. Vantagens do BSC**

São muitos os autores que se pronunciam relativamente a este modelo como sendo uma ferramenta dinâmica, integrada e interativa, com uma grande aplicabilidade empresarial, capaz de implementar, avaliar, controlar e rever a estratégia organizacional. E muitos são, também, os académicos com projetos de implementação do BSC no mundo empresarial, nomeadamente nas PME. Neste ponto, pretendem-se mencionar as principais motivações e vantagens para aplicação desta ferramenta que desde a década de 90 têm ajudado muitas empresas na persecução dos objetivos estratégicos.

Também Kaplan e Norton (1996b) referem quatro pontos-chave que conferem ao BSC a importância desta metodologia:

1. A reflexão de “cima para baixo” da missão e da estratégia da empresa;
2. Orientada para o futuro;
3. Integrar aspetos externos e internos; e
4. Ajudar a focalizar processos e indicadores críticos.

Malina e Selto (2001) apontam, nas suas investigações, que os gestores respondem positivamente às medidas do BSC, reorganizando os seus recursos e atividades para melhorar o seu desempenho. Estes acreditam que ao melhorar o desempenho da

ferramenta estão consequentemente a melhorar a eficiência e a lucratividade dos seus negócios.

A flexibilidade e a adaptabilidade do BSC a diferentes tipos de organizações permitem ajustar o modelo caso a caso, reordenar as quatro perspetivas, ou até incluir mais perspetivas sempre que estas se revelem importantes do ponto de vista estratégico para as entidades analisadas (Russo, 2015).

Caldeira (2009), menciona existirem vantagens na aplicação desta metodologia nomeadamente nos organismos públicos, sendo estas:

- O acompanhamento, no curto prazo, da performance estratégica da organização;
- A rapidez na identificação das causas para os eventuais desvios da estratégia;
- A disseminação da estratégia na organização;
- O alinhamento dos colaboradores chave da organização com a estratégia; e
- A focalização dos colaboradores na concretização dos objetivos estratégicos;

Também para Epstein e Manzoni (1997), existem acentuados benefícios aquando do desenvolvimento e utilização desta ferramenta, nomeadamente:

- Agrupar um pequeno conjunto de indicadores selecionados num único documento sucinto;
- As quatro perspetivas fornecerem uma visão mais "equilibrada" da empresa, possibilitando que os gestores fiquem atentos à forma como o desempenho é alcançado;
- Um formato da empresa comunicar e reforçar sua estratégia através de metas, reforçando os meios tradicionais de comunicação; e
- Poder, por sua vez, ser traduzido em *scorecards* "locais" para as unidades de nível inferior, desdobrando a estratégia e criando um conjunto de sistemas de gestão de desempenho alinhados.

### **1.2.8 Limitações do BSC**

Os autores também apresentam diversas críticas ao BSC e os seus próprios criadores consideram que as quatro perspetivas podem não ser suficientes ou adequadas atendendo ao setor de atividade ou à estratégia da organização. Outra fragilidade está relacionada com o custo-benefício da sua implementação, nomeadamente nas PME.

Quando aplicado, inclusive, às organizações públicas, Caldeira (2009) refere que implementar este sistema é de uma grande complexidade:

- As organizações públicas estão coladas aos ciclos políticos que são geradores de momentos de inexistência, indefinição ou suspensão da estratégia e que, mesmo, em determinados momentos temporais existem ciclos de mudança dentro do mesmo ciclo político;
- Nem sempre é dada a importância ao que poderá ser o papel da organização a longo prazo, e que, muitas vezes, as organizações são pressionadas a premiar a performance organizacional em detrimento da performance estratégica de médio e longo prazo;
- Os resultados da performance das organizações são do interesse público, e que, por vezes, a exposição desses resultados pode ser complexa;
- Existem inúmeros *stakeholders* com interesses e poder na organização; e
- Muitas organizações não possuem recursos, nem capacidade, para cumprir os objetivos definidos superiormente nas grandes linhas orientadoras da tutela.

Num contexto de aplicação mais generalista, Geada et al. (2012) sintetizam os erros mais usuais que alguns estudos apontam no decorrer da implementação desta ferramenta, nomeadamente:

- A implementação provocar frequentemente confrontos com a cultura organizacional existente;
- Como sistema de medição do desempenho organizacional, e sendo conveniente considerar a avaliação individual dos colaboradores, contribuir como fator de constrangimento dada a visibilidade a que se expõe o próprio colaborador;
- A definição das métricas e dos procedimentos de recolha de dados dever ser acompanhada de uma infraestrutura de informação capaz de ajudar na gestão dos fluxos de dados;
- Como constitui um processo de mudança, considerá-lo apenas como um sistema de medição e um projeto de SI/TI pode comprometer o seu sucesso;
- A falta de alinhamento entre as várias unidades de negócio é um fator que pode ser responsável pelo fracasso na implementação da estratégia;
- A má definição das relações de causa-efeito entre os objetivos conduzirá a resultados pouco fiáveis. Para além disso, como se trata de um processo de mudança organizacional requer a participação ativa e patrocínio da gestão de topo;



- Uma definição errada da estratégia não conduzirá, em absoluto, ao insucesso do modelo, admitindo-se que este método constitui também um processo de aprendizagem estratégica e de melhoria; e
- O processo estratégico deverá ser integrado e contínuo, logo passível de ser alterado e revisto sempre que necessário.

Sousa e Rodrigues (2002) mencionam que a proliferação de indicadores de desempenho, muitas vezes implementados sem a preocupação da existência de coordenação entre os mesmos, pode potenciar o conflito entre os mesmos, de tal forma que um deles só consiga ser melhorado à custa de outro.

### **1.3 O BSC nas Pequenas e Médias Empresas**

De acordo com os dados do Pordata (2019), as PME constituem cerca de 85% do tecido empresarial português.

Este segmento de empresas possui, por regra, muito menos recursos financeiros e materiais do que as grandes empresas. São estruturas dotadas de poucos membros ao nível dos recursos humanos, o que obriga a que o processo de implementação do BSC possa ser mais simples de gerir e conduzir a um processo de análise mais rápido expedito.

Mas em paralelo, a exigência dos negócios atuais exige que os seus gestores procurem mecanismos que promovam a sua flexibilidade e ganhos de competitividade.

Nesta linha de pensamento, Barbieri (citado por Azeitão & Roberto, 2010, p. 65) refere que este tipo de empresários, normalmente líderes familiares, exerce as suas funções de forma autocrática, privilegiando a sua própria experiência relativamente às técnicas de gestão, o que, naturalmente, acarreta sérios problemas que se tornam mais evidentes quando a conjuntura económica não é favorável.

Um estudo empírico realizado pelos autores Quesado et al. (2014) para perceber as motivações que influenciam a adoção do BSC em Portugal, com inquéritos enviados a 591 organizações públicas e 549 organizações privadas e com uma taxa de resposta de 31,3%, concluiu que:

- A utilização desta ferramenta em Portugal é ainda limitada e muito recente, particularmente nas organizações do setor público;

- Este estudo indicou taxas de utilização superiores às registadas até ao momento, pressupondo que a popularidade desta ferramenta aumentou nos últimos anos;
- Em consonância com outros estudos, a decisão das empresas em não adotar ou sair do processo de implementação do BSC prende-se essencialmente com a existência de outros sistemas semelhantes;
- Os resultados obtidos indicam que a implementação do BSC é menor em organizações públicas do que nas privadas; e
- Evidências empíricas confirmam que a implementação do BSC está relacionada com o grau de descentralização e de formalização organizacional e com a cultura de liderança.

O sucesso da aplicabilidade desta ferramenta em PME é defendido por vários autores, ainda que com as devidas adaptações, nomeadamente em empresas que possuem uma estrutura organizacional de alguma complexidade. Russo (2015) refere que quanto mais complexa se torna a estrutura organizacional devido ao crescimento da empresa, mais difícil é para o dirigente/gestor manter o controlo direto sobre tudo o que se passa na sua organização. A implementação desta ferramenta numa estrutura mais pequena nem sempre apresenta benefícios uma vez considerando os custos subjacentes, sendo crucial uma prévia análise.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta e fundamenta a metodologia de investigação adotada na presente dissertação e as ações a desenvolver nesse âmbito. Segundo Duarte (2013), o conceito de metodologia é utilizado no sentido de como se define e explica o método a ser usado, na sua utilização estatística ou probabilística e na generalização e/ou interpretação dos resultados, de modo a atingir um determinado objetivo.

Este capítulo deverá responder às seguintes questões:

- Qual a metodologia adotada e os seus fundamentos teóricos?
- Qual o universo da análise e constituição da amostra?
- Quais as fontes, técnicas e instrumentos utilizados?

Desta forma será apresentada uma abordagem teórica da investigação qualitativa, nomeadamente do estudo de caso qualitativo, bem como as técnicas de recolha de dados e forma de tratamento da informação que suportam a investigação.

### **2.1 Procedimento Metodológico**

A presente dissertação está alicerçada numa metodologia qualitativa com base num estudo de caso com o objetivo de perceber a aplicabilidade do BSC no contexto específico da empresa *Metaveiro* e avaliar se o mesmo corresponde às suas necessidades.

Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenómenos que estuda, interpretando-os segundo a perspetiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (Guerra, 2014, p.11).

Esta autora acrescenta, também, que a metodologia qualitativa pressupõe um estudo empírico do objeto, envolvendo diversos instrumentos de coleta de dados, nomeadamente, os estudos de caso, experiência pessoal, introspeção, história de vida, entrevista, artefactos, textos e produções culturais, textos observacionais, registos de campo históricos, interativos e visuais.

O estudo de caso é, segundo Yin (2010), uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

De acordo com Stake (citado por Duarte, 2013, p. 60), os estudos de caso podem ser agrupados de três diferentes modos:

- i. Intrínseco, quando o caso em particular, o seu estudo e a compreensão são o único interesse da investigação;
- ii. Instrumental, quando o caso a estudar serve como instrumento para uma compreensão mais generalizada do fenómeno estudado; e
- iii. Coletivo, quando o caso instrumental se alarga ao estudo de outros casos, de modo a poder compará-los, possibilitando um conhecimento mais aprofundado do fenómeno em causa.

Neste contexto, considera-se que o estudo realizado é de carácter intrínseco. Conforme referido, o estudo de caso pode envolver várias técnicas e instrumentos de recolha de informação. O conceito de técnica diz respeito ao “tipo de recolha de dados e ao tipo de informação recolhida, às áreas e modo de recolha de informação, ao papel do investigador e a todo o conjunto de procedimentos para levar a cabo a investigação pretendida” (Duarte, 2013, p.34).

Este estudo envolveu a análise documental, entrevistas e observação participante, com o propósito de construir os objetivos estratégicos e o mapa estratégico da empresa.

Na análise de documentos procedeu-se à pesquisa bibliográfica e à pesquisa documental. Sá-Silva et al. (2009) referem que a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre um tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Lakatos e Marconi (1991) acrescentam, também, que a pesquisa documental está restrita a documentos compilados na ocasião pelo autor, nomeadamente, estatísticas (censos), arquivos públicos, arquivos privados, diários e relatos, enquanto a pesquisa bibliográfica corresponde a documentos públicos transcritos de autores conhecidos em relação ao tema em estudo, nomeadamente em publicações, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, teses, material cartográfico, etc.

Posteriormente, foi recolhida informação junto dos membros chave da empresa através de entrevistas semiestruturadas com recurso de um guião que auxiliasse a investigadora a atender a todos os tópicos e não estruturadas resultantes de um conjunto de conversas informais realizadas no decorrer da investigação. As entrevistas constituem uma das técnicas mais utilizadas para obtenção de informação numa metodologia de natureza qualitativa.

Lakatos e Marconi (1991) definem uma entrevista como sendo uma conversação de natureza profissional, entre duas pessoas, com a finalidade de se obter informações sobre um determinado assunto.

Nas entrevistas é necessário adotar uma atitude pouco diretiva no sentido de motivar o entrevistado a expressar-se. Quivyaymond e Campenhoudt (2008) enumeram os principais traços desta atitude:

- i. O entrevistador deve esforçar-se por fazer o menor número de perguntas. A entrevista não é um interrogatório nem um inquérito por questionário;
- ii. O entrevistador deve esforçar-se por formular as suas intervenções da forma mais aberta possível para que o entrevistado possa exprimir a própria realidade;
- iii. O entrevistador deve abster-se de influenciar o conteúdo da entrevista, nomeadamente envolvendo-se em debates de ideias ou tomando a posição sobre afirmações do entrevistado;
- iv. O entrevistador deve procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados, sem a presença de outras pessoas, e num local silencioso e confortável; e
- v. Do ponto de vista mais técnico, é indispensável gravar a entrevista.

Assumiu-se a investigação num papel de observador participante uma vez que a autora é colaboradora da empresa em estudo. Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente ao seu sentido de observação, sendo que os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada.

Yin (2010) refere algumas oportunidades que advém da observação participante para a coleta de dados do estudo de caso, nomeadamente:

- i. Capacidade de obter acesso aos eventos ou grupos que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo;
- ii. Competência de captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno” ao estudo de caso; e
- iii. Aptidão para manipular eventos menores como, por exemplo, convocar uma reunião de um grupo de pessoas.

Uma vez estando inserida na empresa, no departamento comercial, possui-se uma visão global dos processos da organização, nomeadamente de como são recebidos e encaminhados os pedidos de cotação, como são elaborados e controlados os orçamentos, como são processados o registo e seguimento das encomendas no sistema informático bem como se processa a faturação. Também percebe os mercados em que a empresa atua e os que a administração está interessada em explorar.

## **2.2 Passos Desenvolvidos**

Devido à singularidade do tipo de negócios, dos clientes, dos canais de distribuição e meios técnicos e infraestruturas existentes, a construção de um BSC depende de organização para organização. A metodologia proposta por Kaplan e Norton para a conceção e implementação do BSC, já explorada no Capítulo I do presente trabalho, destina-se a organizações de elevada dimensão e considerável grau de complexidade. Este cenário não acontece na *Metaveiro* nem em grande parte das micro, pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, considerou-se a formulação original da metodologia, adaptada, porém, com os devidos ajustes às especificidades da entidade bem como à sua reduzida dimensão. No caso específico da *Metaveiro*, consideraram-se alguns passos no desenvolvimento desta ferramenta.

Iniciou-se por fazer uma preparação/planificação do BSC analisando a envolvente externa da organização, nomeadamente as ameaças e oportunidades, o relacionamento com fornecedores e clientes, a concorrência e a ameaça de produtos substitutos. Analisou-se também a envolvente interna da organização através da perceção dos seus pontos fortes e fracos concebendo-se uma retrospectiva da cadeia de processos da empresa e dos principais fatores críticos de sucesso. Ainda no processo de planificação foram interiorizados conceitos como a missão, a visão e os valores organizacionais.

Nesta fase foi realizada a primeira ronda de entrevistas com o executivo da empresa, com a duração de aproximadamente 45 minutos no sentido de os contextualizar no âmbito da metodologia e perceber as suas opiniões relativamente à sua implementação.

Consideraram-se algumas questões, nomeadamente sobre o porquê de existir necessidade de mudança na organização, se essa mudança é estrutural, incidência em algumas áreas específicas da empresa, quem é que deve apoiar a mudança e como gerir a sua resistência.

Concluída a fase de planificação, estudou-se a informação obtida nas entrevistas e iniciou-se o processo de implementação. Numa segunda fase de entrevistas foi concretizado um debate com os gestores da entidade sobre os objetivos estratégicos pensados para o futuro da organização, bem como os possíveis indicadores de desempenho num quadro de avaliação do cumprimento desses objetivos. Nesta fase, foram debatidos alguns potenciais indicadores que pudessem ser introduzidos como medidas de avaliação.

A fase de recolha dos dados foi sustentada com entrevistas semiestruturadas junto de alguns elementos-chave da entidade. No início da reunião promoveu-se uma breve explicação e contextualização sobre o BSC, conceitos utilizados e foi disponibilizado o guião no sentido de facilitar as entrevistas. Ao longo desta fase, foram suscitadas questões, pré-preparadas, relacionadas com as motivações para mudanças na organização, bem como as relacionadas para uma conseqüente implementação, como por exemplo: "Quais os fatores diferenciadores na relação com os clientes? E com os fornecedores?", "Quais as necessidades presentes da empresa, a fim de melhorar o seu desempenho?".

Após as entrevistas com a administração da empresa e do conseqüente debate relativo a alguns aspetos negativos no modelo atual de gestão, procedeu-se à definição dos objetivos estratégicos e às perspetivas que se considerariam aplicáveis.

A entidade sob estudo apresenta no seu portefólio uma considerável variedade na prestação dos seus serviços. Também os diversos departamentos da organização desenvolvem serviços simultâneos para as várias áreas e as formas de laborar são muito semelhantes ao nível das atividades comerciais nos vários mercados, pelo que se considerou a possibilidade de construir um BSC que abrangesse todos os negócios da empresa.

## CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO

No presente capítulo procede-se à elaboração da proposta de implementação de um modelo de BSC na entidade em estudo. Inicia-se com a caracterização da entidade em estudo, no ponto 3.1. Posteriormente, no ponto 3.2, efetua-se o processo de planificação do BSC e no ponto 3.3 inicia-se a implementação da ferramenta.

### 3.1 Caracterização da Entidade

Proporciona-se uma breve apresentação da empresa objeto de estudo, com a contextualização das áreas de negócio, segmentos de clientes, posição económico-financeira face à concorrência, estrutura e organigrama organizacional, processo comercial, cadeia de valor bem como o modelo atual de controlo de gestão praticado pela organização.

#### 3.1.1 Apresentação

A empresa em estudo é a *Metaveiro* – Mobiliário, Equipamentos e Telecomunicações de Aveiro, Lda. que se dedica à comercialização e prestação de serviços nas áreas das tecnologias, segurança e mobiliário e oferece uma vasta gama de soluções para os seus clientes alvo.

O fundador do grupo mantém praticamente a totalidade do seu capital social, sendo que a empresa se caracteriza por ter uma estrutura hierárquica relativamente simples, sendo uma organização do tipo familiar. A *Metaveiro* é considerada uma PME, emprega cerca de 35 colaboradores e possui um volume de negócios de aproximadamente 2 milhões de euros.

Na área das tecnologias, dimensiona soluções, comercializa equipamentos e/ou instala e presta assistência técnica nas seguintes áreas:

- Telecomunicações - redes estruturadas, infraestruturas de telecomunicações em edifícios (ITED), centrais telefónicas e equipamentos de voz;
- Informática – redes *wireless*, *switching*, *routing*, servidores, relógios de ponto, *softwares* de gestão comercial;



- Audiovisuais - audioconferência, evacuação e som ambiente, videoconferência, vídeos projetores;
- Energia - unidades de alimentação ininterrupta.

Na área da segurança, dimensiona soluções, comercializa e instala equipamento presta assistência técnica e manutenção anual nas seguintes áreas:

- Segurança eletrónica: alarmes, videovigilância e controlo de acessos;
- Segurança contra incêndios: extinções automáticas, redes de incêndio armada, centrais de bombagem, sinalização de segurança, iluminação de emergência, sistemas de desenfumagem, compartimentação e revestimentos e extintores;
- Engenharia de segurança: projetos de segurança contra incêndios e medidas de autoproteção.

Na área do mobiliário, dimensiona soluções, comercializa equipamentos nas seguintes áreas:

- Empresarial – mobiliário e equipamentos;
- Hospitalar – mobiliário e equipamentos;
- Escolar – mobiliário e equipamentos;
- Hotelaria – mobiliário e equipamentos;
- Técnico - cadeiras ergonómicas, estações e bancadas de trabalho, consolas de operação, mesas multimédia e videowall.

A *Metaveiro* destacou-se no passado ano como uma PME Excelência e dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que abrange toda a sua atividade, encontrando-se certificada, desde 2019, com o referencial normativo EN NP ISO 9001:2015.

### **3.1.2 História**

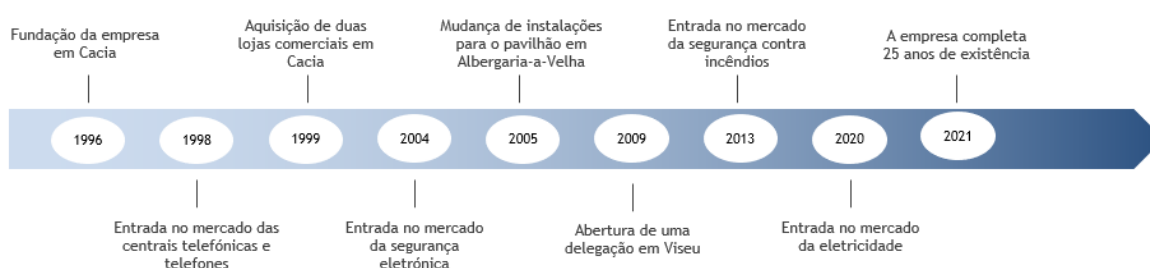
A empresa nasceu em 1996, fundada por José Girão, inicialmente sediada na localidade de Cacia, Aveiro, e, à época, a sua atividade consistia no comércio de fotocopiadoras, relógios de ponto e mobiliário de escritório, empregando 4 funcionários.

Ao longo dos anos têm sido várias as oportunidades de crescimento. A entrada no mercado da segurança contra incêndios, o aumento do quadro de pessoal técnico especializado, a mudança de instalações foram decisões estratégicas que contribuíram para que a organização se adaptasse às mudanças nos negócios e que pudesse crescer e progredir.

Atualmente a empresa encontra-se sediada na localidade de Albergaria-a-Velha, Aveiro, completa no presente ano 25 anos de existência, apresenta um quadro de 32 funcionários e as áreas *core* do seu negócio são as relacionadas com a segurança contra incêndios.

A evolução da empresa e dos negócios encontra-se esquematicamente representada na Figura 6, abaixo.

**Figura 6 – Principais Marcos de Evolução**



**Fonte: Elaboração Própria**

### 3.1.3 Evolução dos Indicadores Económicos

O volume de negócios regista um valor médio do seu volume de negócios nos últimos cinco anos na ordem dos 1,8 milhões de euros.

No que respeita aos clientes, podemos separá-los em clientes finais/donos de obra e empreiteiros/eletricistas. As áreas de atividade da *Metaveiro* abrangem muitos segmentos alvo. Podemos estar a referir-nos a um restaurante, uma escola, uma indústria ou um eletricista.

Deste modo, podemos agrupar os principais clientes da *Metaveiro* em três grupos, essencialmente:

- Indústrias (cliente final);
- Empreiteiros/Eletricistas (obras);
- Setor Público (cliente final).

Os clientes finais sentem-se atraídos pela possibilidade de soluções customizadas, marcas de qualidade, por uma garantia de serviço técnico especializado enquanto que os empreiteiros/eletricistas valorizam aspetos relacionados com os prazos de execução de obra, o cumprimento de custos e dos artigos em Caderno de Encargos.

O facto da *Metaveiro* apresentar muitos serviços e uma vasta experiência/portefólio de projetos, potencia a criação de valor para estes segmentos de mercado, tanto pela possibilidade de ter um único parceiro capaz de assegurar estes serviços como pelo facto de poder apresentar benefícios em termos de preço/condições em obras de elevada dimensão.

Os clientes da empresa encontram-se distribuídos maioritariamente e preferencialmente nas zonas Centro, Centro Interior e Norte do país, embora esta desenvolva trabalhos pontuais em todo o território nacional.

Os clientes são trabalhados por zonas geográficas e seguindo alguns critérios definidos internamente para gerência. Existe um conjunto de comerciais que se encontram divididos segundo esses critérios e que contactam e visitam os clientes já existentes e trabalham na captação de novos clientes.

De seguida procede-se a uma análise mais detalhada do posicionamento da empresa nos vários mercados face à concorrência. Relativamente ao segmento de clientes finais, foram selecionadas, para além da empresa em estudo, outras cinco empresas concorrentes a nível de segurança eletrónica e segurança contra incêndios. Os concorrentes escolhidos foram os que apresentam serviços semelhantes e que atuam nas mesmas zonas geográficas.

Deste modo, avaliaram-se resultados ao nível de volume de negócios, EBITDA, resultado líquido e o número de colaboradores. Assim, é possível verificar-se um bom posicionamento face à concorrência nos anos 2019 e 2020. Esta situação fundamenta-se pelo facto das restantes empresas operarem mais localmente, terem estruturas mais pequenas e conseqüentemente menos capacidade humana para a realização de alguns serviços, o que pode justificar o menor volume de negócios. Para além disso, o facto da *Metaveiro* apresentar certificação para um leque maior de serviços a nível de segurança contra incêndios, pode constituir um fator diferenciador que permita abrir outras portas, nomeadamente o estabelecimento de contratos com empresas de elevada dimensão, com centenas de funcionários, que possuam muitos sistemas de segurança contra incêndios e

com preocupação acrescida sobre estas temáticas, que cada vez mais procuram parceiros com capacidade para gerir estes sistemas.

**Tabela 1 - Resultados do Segmento de Clientes Finais - Ano 2019**

	Segmento clientes finais - ano 2019					
	Metaveiro	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa F
<b>Volume de negócios</b>	2 038 972 €	301 150 €	587 570 €	698 927 €	853 758 €	878 745 €
<b>EBITDA</b>	315 679 €	14 038 €	357 €	35 597 €	97 728 €	68 575 €
<b>Resultado líquido</b>	193 960 €	2 892 €	- 7 723 €	12 787 €	61 278 €	46 174 €
<b>Número de colaboradores</b>	27	7	17	13	14	11

Fonte: Elaboração Própria - SABI

O ano 2020 foi particularmente atribulado, considerando a situação pandémica (covid-19) que afetou profundamente a economia e os negócios. O segmento dos clientes finais (empresas) foi o que mais sofreu, uma vez que estes deixaram de receber fornecedores nos meses mais críticos, e reduziram, de um modo geral, os seus investimentos, o que constitui uma quebra no volume de negócios, principalmente nos meses de fevereiro, março e abril. À semelhança da empresa em estudo, os seus concorrentes também diminuíram o volume de negócios relativamente a 2019.

**Tabela 2 - Resultados do Segmento de Clientes Finais - Ano 2020**

	Segmento clientes finais - ano 2020					
	Metaveiro	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa F
<b>Volume de negócios</b>	1 883 060 €	N/A	445 214 €	745 860 €	857 942 €	815 878 €
<b>EBITDA</b>	236 015 €	N/A	-25 323 €	10 555 €	105 084 €	34 656 €
<b>Resultado líquido</b>	144 068 €	N/A	-30 113 €	-14 574€	59 812 €	16 356 €
<b>Número de colaboradores</b>	32	N/A	14	16	15	13

Fonte: Elaboração Própria - SABI

No que respeita ao segmento de obras, e como já foi referido anteriormente, este segmento valoriza aspetos relacionados com o preço, os prazos de execução de obra e com alternativas ao caderno de encargos, geralmente mais económicas. Deste modo, foram selecionadas outras três empresas concorrentes a nível de instalações de ITED, segurança eletrónica e segurança contra incêndios. Como é perceptível na tabela 3, a empresa necessita de crescer face à concorrência neste segmento. Empresas concorrentes com um menor número de colaboradores apresentam volumes de negócios superiores aos registados pela *Metaveiro*, o que induz uma necessidade de otimização dos recursos humanos para obtenção de melhores resultados.

**Tabela 3 - Resultados do Segmento Obras - Ano 2019**

	Segmento obras - ano 2019			
	Metaveiro	Empresa G	Empresa H	Empresa I
<b>Volume de negócios</b>	2 038 972 €	4 196 654 €	2 129 215 €	7 966 488 €
<b>EBITDA</b>	315 679 €	361 178 €	312 854 €	737 041 €
<b>Resultado líquido</b>	193 960 €	243 841 €	186 983 €	425 129 €
<b>Número de colaboradores</b>	27	29	18	75

Fonte: Elaboração Própria - SABI

Contrariamente ao segmento de clientes finais no ano de 2020, o segmento das obras, nomeadamente obras públicas, nunca parou de laborar, aumentando a carga de trabalho relativamente ao ano anterior. Esta situação possibilitou que a empresa mantivesse a sua estrutura, tendo inclusive contratado mais técnicos para incorporar a equipa. Ainda assim, sentiu-se uma quebra do volume de negócios, face a 2019, tendo sido verificado nos outros concorrentes, à exceção da empresa G que apresentou uma evolução contrária.

**Tabela 4 - Resultados do Segmento Obras - Ano 2020**

	Segmento obras - ano 2020			
	Metaveiro	Empresa G	Empresa H	Empresa I
<b>Volume de negócios</b>	1 883 060 €	4 477 492 €	1 422 161 €	7 569 966 €
<b>EBITDA</b>	236 015 €	379 863 €	-27 743 €	957 790 €
<b>Resultado líquido</b>	144 068 €	265 763 €	-74 072 €	596 815 €
<b>Número de colaboradores</b>	32	39	17	74

Fonte: Elaboração Própria - SABI

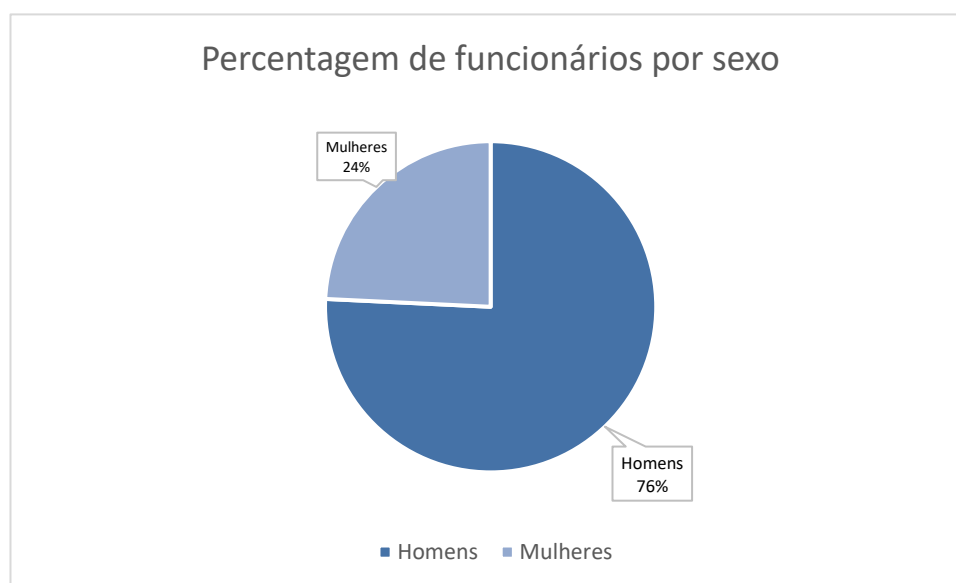
Em termos gerais, a *Metaveiro* tem aumentado o número de clientes, sendo que as principais causas de perda dos clientes nos últimos anos estão relacionadas com a extinção de algumas empresas ou a demora na resposta aos clientes.

### 3.1.4 Organigrama

A estrutura da organização é relativamente simples e flexível. A supervisão da atividade e gestão da empresa está ao cargo da gerência, sendo responsável pelas decisões tomadas.

Em meados de 2021, o quadro do pessoal é composto por 32 funcionários, que estão distribuídos pelos vários departamentos. De acordo com o gráfico 1, sensivelmente 76% dos funcionários são do sexo masculino e os restantes 24% do sexo feminino, o que se justifica por grande parte dos técnicos prestadores de serviços serem do sexo masculino.

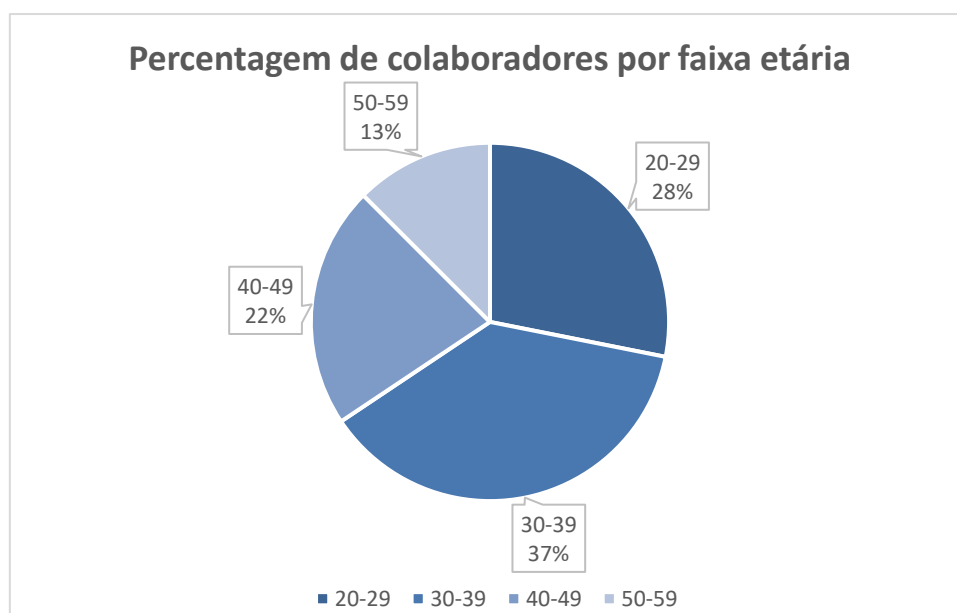
**Gráfico 1 - Percentagem de Funcionários por Sexo**



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 2, a empresa dispõe de uma equipa jovem e dinâmica, sendo que cerca de 65% dos seus funcionários têm entre 20 e 39 anos. A média de antiguidade na empresa é de cerca de 6 anos.

**Gráfico 2 - Percentagem de Colaboradores por Faixa Etária**



Fonte: Elaboração Própria

Como é possível verificar no gráfico 3, dos 33 funcionários, a maior parte destes integra o departamento técnico, sendo constituído por 14 funcionários. O departamento técnico encontra-se organizado em diretores de obra, chefes de equipa operacional, ajudantes, equipa de assistência técnica e equipa de manutenção dos extintores. Alguns técnicos integram várias funções dentro do departamento, por exemplo, um técnico pode ser chefe de equipa técnica e em simultâneo fazer parte da equipa de assistência técnica.

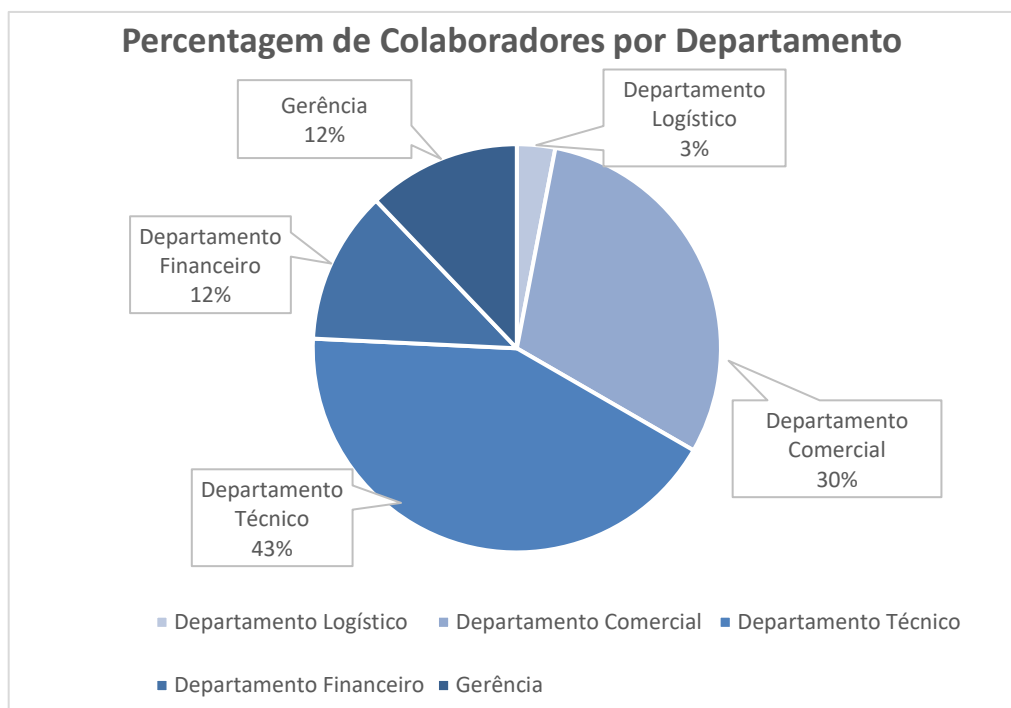
O departamento comercial é constituído, na totalidade, por 10 colaboradores integrando 4 orçamentistas, 3 comerciais e 2 assistentes comerciais. O departamento financeiro é constituído por 1 contabilista certificado, 1 assistente de faturação e 1 técnica administrativa, perfazendo um total de 3 funcionários que ocupam funções administrativas e de contabilidade.

O departamento de logística é constituído por 1 funcionário que recebe o apoio das assistentes comerciais e da administrativa de faturação no processo de despacho das encomendas.

A empresa tem uma técnica de higiene e segurança que desempenha também funções no departamento de orçamentação.

A gerência é constituída por 4 pessoas. Como já foi referido anteriormente, o Sr. José Girão é sócio-gerente da empresa juntamente com três familiares descendentes. Com a sua vasta experiência do negócio é o responsável máximo pela gestão da organização e pela tomada de decisões definitivas. Para além disso, os seus 3 filhos auxiliam-no nessa tarefa, mas executam funções específicas nomeadamente em termos comerciais e de marketing.

**Gráfico 3 - Percentagem de Colaboradores por Departamento**



**Fonte: Elaboração Própria**

No âmbito do sistema de gestão da qualidade, foram identificadas 21 funções na empresa, sendo elas:

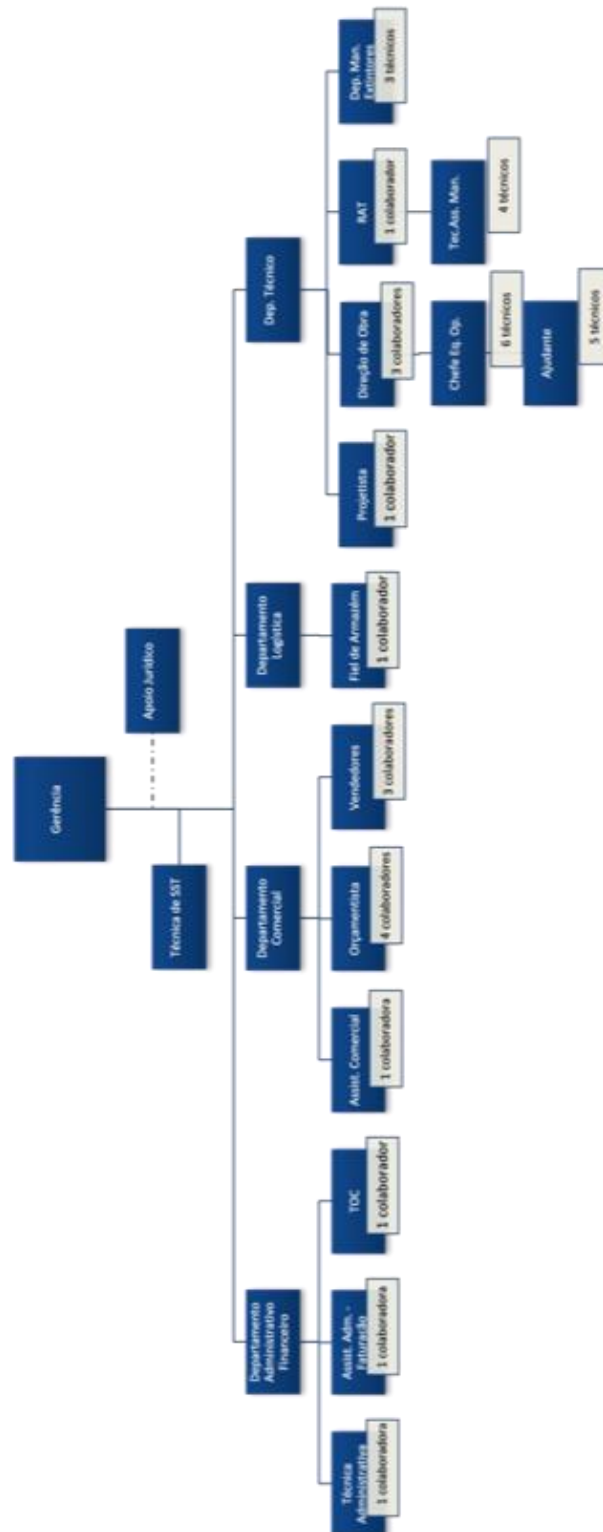
1. Gerência (GER)
2. Técnico Oficial de Contas (TOC)
3. Diretor Administrativo Financeiro (DAF)
4. Técnica Administrativa (TA)
5. Assistente Administrativo - Faturação (ADF)
6. Ajudante Administrativa (AA)
7. Diretor Comercial (DC)
8. Vendedor (VD)



9. Assistente Comercial (AC)
10. Orçamentista (ORC)
11. Técnico de comunicação e Marketing (TCM)
12. Diretor Logística (DL)
13. Fiel de armazém (FA)
14. Diretor Técnico (DT)
15. Projetista (PRJ)
16. Diretor de obra (DO)
17. Responsável de Assistência Técnica (RAT)
18. Técnico Assistência e Manutenção (TAM)
19. Chefe Equipa Operacional (CEO)
20. Ajudante (AJ)
21. Responsável Manutenção Extintores (RME)

Estas funções encontram-se representadas no organigrama da figura 7.

Figura 7 - Organigrama



Fonte: elaboração própria

### **3.1.5 Cadeia de Valor: O Processo Comercial**

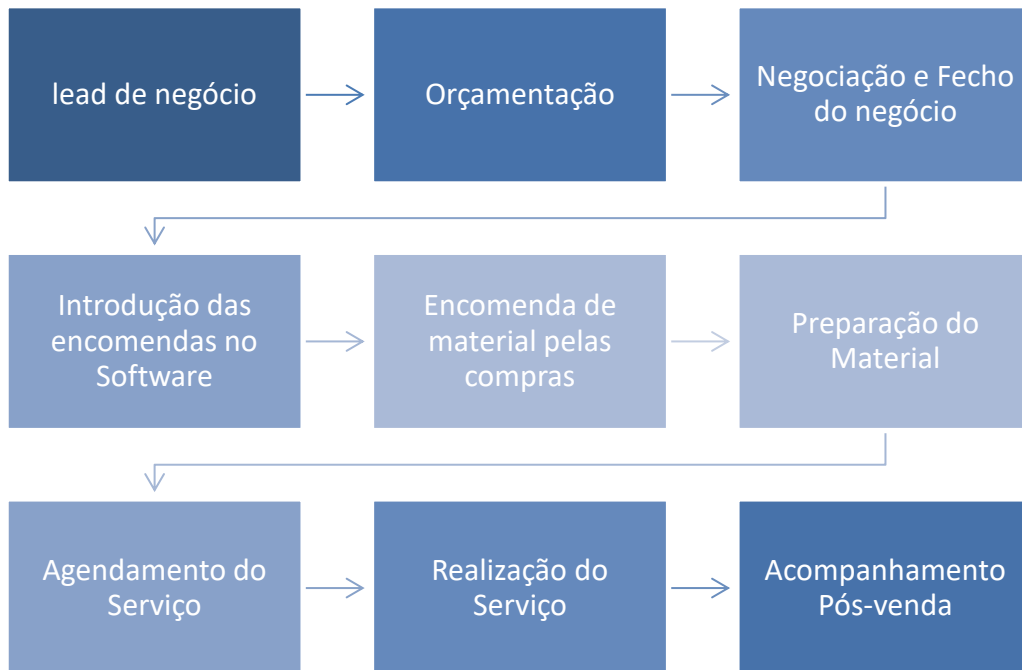
Como referido, funcionalmente a empresa encontra-se estruturada em cinco departamentos: além dos corpos sociais que assumem a administração geral, os departamentos administrativo/financeiro, comercial, técnico e logístico.

O departamento comercial promove as relações com os clientes e está dividido por zonas geográficas cujas áreas de atuação operam nos distritos de Aveiro, Porto e Viseu. Este departamento encaminha os potenciais clientes para o departamento de orçamentação / projeto.

O departamento de orçamentação/projeto desenvolve em parceria com o cliente o projeto customizado, e com a ajuda do vendedor, são estabelecidas as condições comerciais. Considerando o fecho do negócio, procede-se ao tratamento da encomenda, com a respetiva coordenação da disponibilidade de material e técnica, tarefa conjunta dos departamentos administrativo/financeiro e logístico, sendo posteriormente agendado com o cliente o dia da intervenção.

Uma vez terminado o serviço, a guia de serviço é encaminhada para o departamento administrativo/financeiro para emissão da fatura. Concluído o negócio, o comercial tenta ainda junto do cliente formalizar contratos de manutenção para zelar o bom funcionamento dos equipamentos. Em algumas áreas, nomeadamente na segurança contra incêndios, as manutenções anuais são legalmente obrigatórias, facilitando a fidelização dos clientes. O resumo do processo comercial encontra-se descrito na figura 8.

**Figura 8 - Cadeia de Valor: O Processo Comercial**



Fonte: Elaboração Própria

A empresa encontra-se bem estruturada em termos departamentais, no entanto identificam-se, quanto à comunicação entre os mesmos, algumas falhas.

No próximo tópico serão abordados o modelo de gestão atual e as principais problemáticas associadas ao mesmo.

### **3.1.6 O Controlo de Gestão Existente**

Nos últimos anos têm sido diversos os marcos resultantes do pensamento e da visão estratégica assentes num esforço coletivo em tentar fazer crescer a empresa, como sejam:

- O crescimento da imagem de marca, aposta constante da empresa;
- A atual carteira de clientes com empresas de renome a nível nacional potencia uma visibilidade acrescida;
- O investimento constante em mais e melhores equipamentos para os técnicos disporem nas obras e que permitiriam novos trabalhos;
- A criação de uma filial em Vouzela promoveu a entrada em novos mercados e uma presença alargada na zona interior do país;

- Tem existido um trabalho crescente em desenvolvimento de software adaptado às necessidades da empresa que permita o acesso à informação pertinente e em tempo real, a emissão de alertas bem como a descentralização de poderes.

Embora o crescimento tenha sido notório, admite-se um longo caminho a percorrer, cujos objetivos passam pelos seguintes principais aspetos:

- Ultrapassar a barreira dos 3 milhões de euros anuais de faturação;
- Melhorar a eficiência na gestão dos serviços prestados;
- Minimizar a rotação dos colaboradores, em especial os de cariz técnicos;
- Melhorar o tempo de resposta ao cliente e proporcionando a diminuição do número de reclamações; e
- Aposta na investigação e desenvolvimento tecnológico.

Atualmente não existe nenhum sistema de controlo de gestão formalmente implementado. São efetuadas algumas análises circunstanciais de dados extraídos do ERP. A empresa sustenta as suas decisões tomando por base os resultados económico/financeiros obtidos através de métodos tradicionais provenientes do departamento financeiro. Podemos comprovar pela literatura que apenas as medidas financeiras não são suficientes para medir o desempenho organizacional.

No caso de existirem indicadores de outra natureza, estes não se encontram adotados na organização e os colaboradores não se encontram comprometidos com eles nem, tão pouco, foram consultados na sua conceção, pelo que se tornam inatingíveis. Para além disso, não é seguro que estejam alinhados com a estratégia, impedindo a real perceção quanto à sua execução, ainda que permita um acompanhamento da performance geral, apesar de disperso e não acompanhado com regularidade.

A ausência de dados históricos, a ausência de burocratização de alguns processos e a dificuldade geral de obtenção de informação por falta de integração da mesma nos vários departamentos, tem impedido e adiado uma preocupação com um sistema de controlo de gestão que conduza à tomada de ações corretivas.

Generalizadamente, a informação da empresa, encontra-se, de certa forma, dispersa, desorganizada e pouco informatizada, o que dificulta a sua consulta. As propostas são realizadas em *word*, com o auxílio das tabelas de preços presentes, por sua vez, em folhas de *excel*. Seguidamente, aquando da adjudicação, a listagem de componentes

considerada na proposta não está integrada com o *software* de faturação, o que obriga à inserção manual, item a item, da encomenda até então presente no servidor.

A gestão do agendamento de serviço é feita de forma rudimentar, com a consulta das ordens de serviço em formato de papel e a atribuição dos serviços aos vários técnicos com o auxílio de uma outra folha de *excel*. Não existe, por isso, a devida definição de prioridades das ordens de serviço em aberto e a atribuição das rotas é muito morosa, sendo necessárias atualizações constantes.

Persistem documentos preenchidos manualmente em formato de papel, cujos dados não são carregados no ERP e identificam-se, frequentemente, ordens de serviço não contemplando toda a informação conhecida sobre o trabalho realizado, indevidamente preenchidas, e que ocultam dados que impedem a sua sistematização para posterior análise.

Também no processo de faturação, a recolha da informação constante das guias de serviço é inserida manualmente no software para posterior faturação.

Procede-se esporadicamente ao apuramento do custeio das obras, não se verificando, porém, regularidade na sua execução. Deste modo desconhece-se o lucro líquido produzido pela generalidade das obras.

Em suma, o levantamento inicial efetuado através das entrevistas permitiu, de uma forma sistematizada, identificar a fragilidade na obtenção de dados, que, sendo insuficientes ou inconclusivos, impedem, por isso, a medição e a sua posterior análise e melhoria.

No próximo tópico serão definidos os objetivos estratégicos da organização e os indicadores mais adequados para a medição e avaliação dos resultados. Posteriormente serão estabelecidas as relações de causa-efeito entre os vários objetivos, através de um mapa estratégico, e os planos de ação a desenvolver diariamente no sentido de fazer cumprir os objetivos estratégicos.

## **3.2 Processo de Planificação do BSC**

Neste ponto descreve-se o contexto atual da organização servindo como ponto de partida para a construção do modelo de BSC, tendo em consideração a ausência de um plano estratégico, formalmente instituído, e dado que a estratégia da empresa é vaga, não é, por isso, comunicada nem assimilada pelos seus funcionários. Paralelamente, uma estratégia de longo prazo é algo que tem sido descurado.

### **3.2.1 Análise SWOT**

No sentido de se definirem os objetivos estratégicos é necessário considerar a envolvente em que a empresa se insere. Desta forma, a análise SWOT é uma ferramenta, pensamos, que contribui como ponto de partida para a formulação de uma posição estratégica da empresa, tendo em conta toda a envolvente que a mesma se insere. Esta matriz permite fazer a análise externa (oportunidades e ameaças) e interna (fraquezas e forças) da empresa.

Ao identificarem-se as oportunidades e as ameaças, e reconhecendo-se os pontos fortes e fracos da organização, pode iniciar-se o processo de definição dos objetivos estratégicos a seguir. O ambiente externo está fora do controlo da organização, sendo fundamental conhecê-lo e monitorizá-lo no sentido de aproveitar as oportunidades e evitar/acautelar as potenciais ameaças. Quando não é possível evitá-las, é necessário traçar uma estratégia para as enfrentar, minorando, assim, os seus potenciais efeitos nefastos.

Aplicando esta ferramenta, construiu-se a seguinte matriz constante da figura 9, seguinte.

**Figura 9 - Análise SWOT**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<p>Relacionamentos estratégicos com fornecedores;</p> <p>Boa localização geográfica;</p> <p>Leque alargado de serviços;</p> <p>Boa saúde financeira;</p> <p>Relação de fidelidade com os principais clientes;</p> <p>Forte know-how técnico;</p> <p>Potencial de clientes alargado.</p>	<p>Organização pouco orientada para o pensamento estratégico;</p> <p>Elevada rotatividade de quadros em alguns departamentos;</p> <p>ERP desadequado às necessidades da empresa;</p> <p>Ineficácia na comunicação entre departamentos.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p>Projetos Financiados;</p> <p>Mercado dinâmico com forte exigência em termos de atualização tecnológica;</p> <p>A atual legislação define a obrigatoriedade de segurança contra incêndios em todos os edifícios.</p>	<p>Forte concorrência baseada no <i>pricing</i>;</p> <p>Escassez de mão-de-obra qualificada;</p> <p>Aumento/instabilidade dos preços;</p> <p>Instabilidade económica;</p> <p>Escassez de material;</p> <p>Mercado dinâmico com forte exigência em termos de atualização tecnológica;</p> <p>Pouca valorização da segurança pelas pequenas e médias empresas.</p>

**Fonte: Elaboração Própria**

Na identificação das forças, apresenta forças que a caracterizam, nomeadamente os relacionamentos estratégicos com os seus fornecedores que potenciam a aquisição de descontos superiores e a proteção e apoio em alguns negócios.

Para além disso, dispõe de uma rede de clientes fiéis há muitos anos e com os quais mantém uma ligação muito forte, constituindo por si só uma grande vantagem. Os negócios



praticados apresentam um potencial de clientes alargado, uma vez que se aplicam a todo o tipo de indústrias, organismos públicos, entre outros. Também, a experiência e *know-how* dos seus técnicos é motivo de segurança para os clientes.

Dada sua localização geográfica, privilegiada em termos de acessos rodoviários, a acessibilidade aos clientes é um fator positivo.

No setor das obras é necessário que as empresas estejam dotadas de capacidades financeira e de tesouraria, e fator da empresa possuir este requisito é um fator que consideramos positivo.

No que respeita às suas fraquezas, apresentam-se algumas, nomeadamente, a necessidade de um sistema ERP mais evoluído, encontrando-se, atualmente, em fase de desenvolvimento, que possibilite eficazmente a monitorização dos serviços, facilitando a gestão dos agendamentos, das guias de serviço, da alocação dos técnicos e das rotas praticadas.

Atualmente, outra fraqueza remete para uma reduzidíssima, ou mesmo ausência, de comunicação entre os departamentos da organização, identificando-se lacunas a este nível entre os departamentos de orçamentação, comercial e de logística, que desejavelmente carecem de envolvimento coordenado entre si.

Problema recorrente é a rotação elevada dos colaboradores, fator bloqueador do desenvolvimento da empresa na medida em que introduz resistência ao desenvolvimento e aprendizagem continuada dos colaboradores mais antigos, em especial os técnicos em obra.

A empresa encontra-se, até ao momento, pouco orientada para o pensamento estratégico, na medida em que o corpo gerente acumula funções integrantes do negócio, impedindo a disponibilidade exigida para as questões estratégicas, constituindo, deste modo, uma fraqueza.

No que concerne às oportunidades, apontam-se, como as principais, os projetos 2020 e a atual legislação que define a obrigatoriedade de segurança contra incêndios em todos os edifícios. Os apoios referentes a projetos 2020 são projetos de investimento que motivam as organizações em investir nas suas infraestruturas o que contemplam soluções comercializadas.

Por último, como ameaças consequentes do ambiente externo destacam-se a forte concorrência baseada no *pricing*, permanentemente revista em baixas, e a escassez de mão-de-obra qualificada no mercado. A instabilidade económica, resultado da situação pandémica que se atravessa, tem potenciado um aumento e instabilidade dos preços e a escassez de material, fatores perturbadores.

Para além disso, a pouca valorização da segurança pelas pequenas e médias empresas e a pouca fiscalização desse tipo de sistemas constitui uma ameaça.

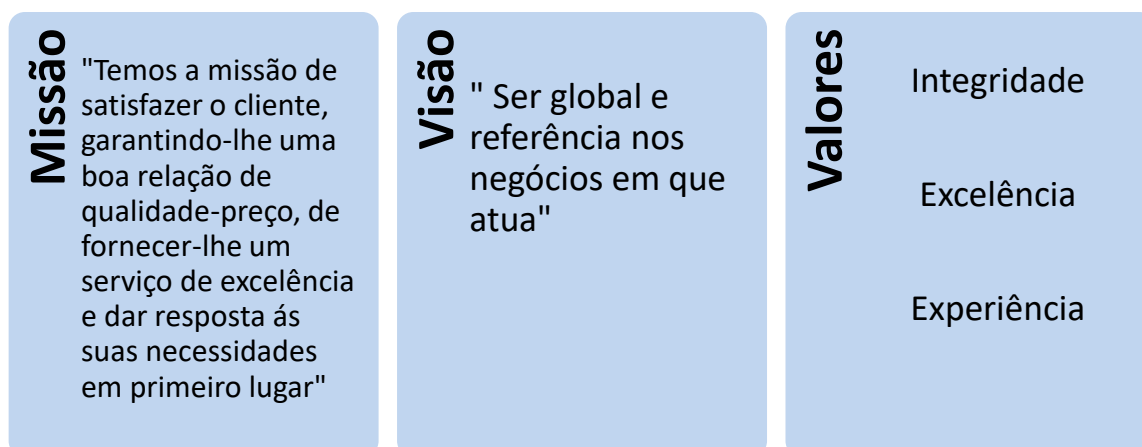
Este mercado é dinâmico e necessita de constante atualização tecnológica. Este fator pode constituir uma ameaça ou uma oportunidade no caso da empresa o conseguir aproveitar.

### 3.2.2 Missão, Visão e Valores

Para a implementação do BSC é necessário que a organização conheça a visão e missão da organização. Para Oliveira (2009), a visão e missão expressas de forma simples e clara proporcionando os princípios de orientação para todas as atividades desenvolvidas pela organização.

A missão, visão e valores da empresa encontram-se publicados no sítio organizacional e encontram-se representadas na figura 10, abaixo.

**Figura 10 - Missão, Visão e Valores**



Fonte: portal web institucional

### **3.3 Implementação do BSC**

O presente capítulo descreve todo o trabalho de definição dos objetivos estratégicos e das perspectivas, bem como os indicadores financeiros e respetivos *key performance Indicators* (KPI).

De seguida é considerado o mapa estratégico e as iniciativas estratégicas que a empresa deve considerar para procurar obter os objetivos delineados.

#### **3.3.1 Objetivos Estratégicos e Perspetivas**

Na conceção do BSC foram utilizadas as quatro perspetivas apresentadas por Kaplan e Norton tendo sido incorporados um conjunto de objetivos estratégicos dentro de cada uma delas, resultado das entrevistas e do trabalho conjuntos com os elementos da empresa. Para definição dos objetivos estratégicos consideraram-se os seguintes temas estratégicos críticos para a organização:

- Valor para o acionista;
- Crescimento;
- Sustentabilidade financeira;
- Relacionamento com o cliente;
- Eficiência;
- Qualidade;
- Produtividade;
- Competências estratégicas;
- Aprendizagem e inovação;
- Alinhamento dos colaboradores com a estratégia.

Os objetivos estratégicos foram sugeridos considerando as entrevistas realizadas aos elementos-chave do projeto, a análise de documentos da empresa, e de outros estudos realizados sobre o tema. Estes devem ser simples, diretos e relacionados com as quatro perspetivas para garantir a boa execução do mapa estratégico.

Considerou-se uma preocupação em não escolher indicadores em número excessivo permitindo fornecer uma visão clara e completa da *performance* da empresa aos gestores, evitando assim informação redundante.

### Perspetiva Financeira:

Nesta perspetiva é possível verificar se os resultados estão a corresponder às expectativas dos investidores. Deste modo foram definidos como temas estratégicos o valor para o acionista, o crescimento e a sustentabilidade.

Para responder a estes temas estratégicos foram definidos, como objetivos financeiros, melhorar a rentabilidade, aumentar o volume de negócios e garantir a sustentabilidade financeira:

**Melhorar a rentabilidade produtiva** – na análise da rentabilidade dos ativos considerar-se-ão como indicadores a autonomia financeira e o resultado líquido.

**Aumentar o volume de negócios** – na análise do aumento de volume de negócios considerou-se como indicadores, o volume de faturação que corresponde ao valor relativo à venda de bens ou serviços no âmbito da atividade normal da empresa. Para além deste, considerou-se a quota de mercado, ou seja, o número de projetos em carteira face, ao que se calcula ser a dimensão do mercado. Para o efeito, contemplou-se o crescimento das vendas, nomeadamente no número de equipamentos vendidos com contrato de assistência técnica incluída bem como o alargamento das áreas de intervenção nos projetos, aumentando o número de especialidades respondidas.

**Garantir a sustentabilidade financeira** – no que respeita à sustentabilidade financeira, considerou-se a melhoria de tesouraria uma vez que o prazo de pagamentos e recebimentos se revela importante para este objetivo. O controlo de custos constitui outro indicador relevante na medida em que a empresa deve rentabilizar ao máximo a sua estrutura de custos. Por último, outro indicador a seguir é o EBITDA que permite perceber a evolução e a sustentabilidade da empresa considerando apenas as suas atividades operacionais.

### Perspetiva de Clientes:

Esta perspetiva encontra-se diretamente ligada à participação que a organização tem no mercado e tem como objetivo a satisfação dos seus clientes alvo. Assim sendo, foi definido como principal tema estratégico o relacionamento com o cliente.

Para responder a estes temas estratégicos foram definidos como objetivos, a fidelização dos clientes e a angariação de novos:

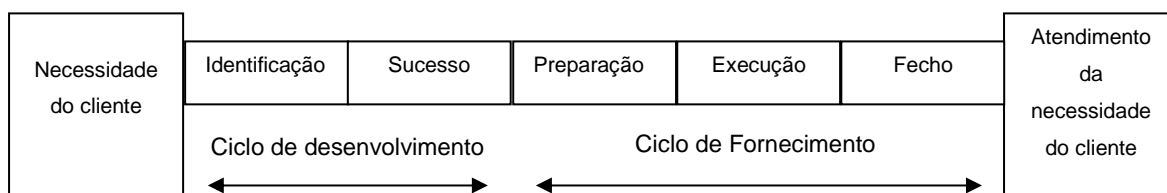
**Fidelização dos clientes** – Para fazer cumprir este objetivo adotaram-se como indicadores o índice de satisfação dos clientes, o índice de fidelização e o valor médio por cliente. O índice de satisfação é medido através de inquérito de satisfação. O índice de fidelização consiste no número de clientes repetentes no ano e o valor médio por cliente corresponde ao aumento do valor médio de faturação por cliente.

**Angariação de novos clientes** – A angariação de novos clientes é um indicador importante para o aumento da receita da organização. Para medir esse objetivo foi selecionado como indicador o aumento da carteira de clientes, ou seja, o número de novos clientes por ano.

Perspetiva de Processos Internos:

A perspetiva de processos internos diz respeito aos processos críticos em que a organização deve alcançar a excelência com a finalidade de atingir os objetivos das perspetivas anteriores (financeira e de clientes). Existe uma preocupação da gerência em avaliar todas as fases do ciclo de vida de um projeto desde o reconhecimento das necessidades do cliente até ao momento em que estas são atendidas.

**Figura 11 - Ciclo de Vida de um Projeto**



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Nestas mesmas fases, representadas na figura 11, anterior, existe um grande potencial de melhoria e otimização, pelo que se considera uma perspetiva muito importante. Deste modo foram definidos como temas estratégicos a eficiência, a qualidade e a produtividade.

Com o propósito de responder a estes temas estratégicos foram definidos quatro objetivos que se relacionam diretamente com as fases do processo de venda, nomeadamente os o reforço do esforço comercial, reforço da excelência técnica, melhoria da produtividade em obra a e melhoria do atendimento:

**Reforçar o esforço comercial** – O crescimento de uma empresa é muitas vezes sustentado pela eficiência e produtividade da equipa comercial, sendo este um objetivo muito importante. Desta forma, escolheram-se para indicadores o número de propostas realizadas, o número de reuniões agendadas com os clientes e a taxa de sucesso comercial, que corresponde à proporção de propostas adjudicadas face às propostas realizadas.

**Reforçar a excelência técnica** – Esta representa um fator decisivo no que respeita à prestação de serviço e permitirá à empresa aferir o impacto que um serviço mais rápido e com maior qualidade confere à satisfação global dos seus clientes. Deste modo decidiram-se como indicadores o número de reclamações dos clientes e o prazo de realização do serviço.

**Melhorar a produtividade em obra** – Aumentar a produtividade em obra é sem dúvida um objetivo significativo para empresas prestadoras de serviço para melhorar a relação preço/qualidades dos seus serviços. Assim sendo, escolheram-se como indicadores a duração do ciclo do projeto que prevê o rácio entre as horas gastas e horas previstas para cada projeto bem como a ampliação da equipa de técnicos especializados.

**Melhorar o atendimento** – A melhoria do atendimento constitui um objetivo para a organização, definindo-se como objetivo o período de tempo na resolução dos problemas.

#### Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento:

Por último, a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento relaciona-se com a capacidade de a organização inovar e melhorar a sua capacidade no sentido de criar valor a longo prazo e atingir os objetivos previstos nas perspetivas anteriores. Para isso foram pensados como temas estratégicos o desenvolvimento de competências, a criação de novos serviços, e a motivação dos colaboradores.

**Desenvolver competências** – uma gestão virada para o desenvolvimento de competências é muito benéfica para uma organização na medida em que o seu capital intelectual é explorado e os colaboradores investem o seu tempo para se aprimorarem tecnicamente. Assim, o principal indicador para avaliar este objetivo é o investimento de formação para os colaboradores.

**Criar novos serviços** – No período que vivemos, em que o mundo dos negócios sofre constantemente transformações, as organizações devem manter-se ágeis e procurar constantemente novas soluções por forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

Assim sendo, definiu-se como indicador a taxa de sucesso comercial de novos serviços considerando o valor das propostas adjudicadas para novos serviços face ao total de propostas.

**Melhorar os sistemas de informação** – As tecnologias de informação possibilitam a automatização dos processos e conseqüentemente um aumento de produtividade. Para além disso permitem uma comunicação muito mais eficaz e eficiente entre os membros da organização. Posto isto, a empresa deve procurar manter-se em constante melhoria e atualização destes sistemas no sentido de caminhar para o sucesso do seu negócio. Desta forma, o indicador para medição deste objetivo é a taxa de resolução de problemas críticos comunicados pelos funcionários relativos aos sistemas de informação, ou seja, avaliar o número de melhorias nos sistemas de informação face aos problemas apresentados pelos funcionários.

**Motivar os colaboradores** – O alinhamento dos colaboradores está diretamente ligado aos resultados da empresa, pelo que mantê-los motivados é fulcral para que eles alcancem um bom desempenho. Para fazer cumprir este objetivo contemplaram-se três indicadores: melhorar o ambiente organizacional através de inquéritos de satisfação dos funcionários; alinhar os objetivos do negócio com os objetivos individuais dos colaboradores, ou seja, perceber a taxa de utilização do BSC na organização; melhorar a retenção dos funcionários através de programas.

A informação descrita anteriormente encontra-se sintetizada na tabela 1 da página seguinte.

**Tabela 5 - As Quatro Perspetivas e Proposta de Indicadores**

<b>Financeira</b>			
<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição do Indicador</b>
Valor para o acionista	Melhorar a Rendibilidade Produtiva	F1 – Autonomia Financeira	Percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios.
		F2 - Resultado líquido	Resultado efetivo do período obtido a partir da subtração dos impostos e taxas ao resultado antes de impostos.
Crescimento	Aumentar o Volume de Negócios	F3 - Volume de faturação	Valor relativo à venda de bens ou serviços no âmbito da atividade normal.
		F4 - Quota de Mercado	Porção de projetos detidos pela organização face ao total do mercado.
		F5 – Crescimento das Vendas	Número de equipamentos vendidos com contrato de assistência técnica incluída.
		F6 - Alargar as áreas de intervenção nos projetos	Número de especialidades respondidas em cada projeto.
Sustentabilidade	Garantir a sustentabilidade financeira	F7 - Melhorar a tesouraria	Prazo médio de pagamentos e recebimentos.
		F8 - EBITDA	Evolução e sustentabilidade da empresa considerando apenas as suas atividades operacionais.
		F9 -Controlo de Custos	Margem de Contribuição  Percentagem de custos fixos e custos variáveis.
<b>Clientes</b>			



<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição do Indicador</b>
Relacionamento com o cliente	Fidelização dos Clientes	C1 - Índice de satisfação	Média da classificação global obtida nos inquéritos de satisfação aos clientes.
		C2 - Índice de fidelização	N.º clientes "repetentes" por ano. Percentagem em que cada cliente relevante compra mensalmente.
		C3 - Valor médio por cliente	Valor médio (faturação) por cliente.
	Angariação de novos clientes	C4 - Aumentar a carteira de clientes	N.º de novos clientes por ano face ao ano anterior.
<b>Processos Internos</b>			
<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição do Indicador</b>
Eficiência	Reforçar o esforço comercial	PI1 - N.º propostas	Número de propostas realizadas por trimestre.
		PI2 - N.º reuniões comerciais	Quantidade de reuniões agendadas por trimestre.
		PI3 - Taxa de sucesso comercial	Valor de propostas adjudicadas face ao valor de propostas apresentadas.
	Melhorar o atendimento	PI4 - Período de tempo na resolução dos problemas	Tempo médio de resposta ao cliente.
Qualidade	Reforçar a excelência técnica	PI5 - Número de reclamações	N.º de reclamações face ao total de processos.
		PI6 - Prazo de realização do serviço	% de serviços realizados de acordo com o combinado com o cliente.
Produtividade	Melhorar a produtividade em obra	PI7 - Duração do ciclo do projeto	Média do rácio entre horas gastas e horas previstas para cada projeto.
		PI8 - Alargar a equipa de técnicos especializados	Aumento da equipa de técnicos especializados e certificados.
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>			

<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição do Indicador</b>
Competências estratégicas	Desenvolver competências	AC1 - Investir na formação dos colaboradores	Estabelecer um plano de formação. Número de horas de formação dos colaboradores.
Aprendizagem e inovação	Criar novos serviços	AC2 - Taxa sucesso comercial dos novos serviços	Porcentagem de propostas adjudicadas para novos serviços face ao total de propostas apresentadas.
	Melhorar os sistemas de informação	AC3 – Taxa de resolução de problemas críticos comunicados pelos funcionários	Número de melhorias nos sistemas de informação face aos problemas apresentados pelos funcionários.
Colaboradores alinhados com a estratégia	Motivar os colaboradores	AC4 - Alinhar os objetivos de negócio com os objetivos individuais dos colaboradores	Taxa de utilização do BSC - N.º colaboradores que utilizam BSC face ao total de colaboradores.
		AC5 - Melhorar o ambiente organizacional	Nível de satisfação dos colaboradores, obtido através de questionários.
		AC6 - Retenção de funcionários	Número de saídas.

Fonte: Elaboração Própria

### 3.3.3 Os Indicadores Estratégicos

Os indicadores selecionados no decorrer do projeto foram, à semelhança dos objetivos, discutidos com os membros da gerência e consideraram-se os mais adequados por estes, traduzindo assim, os seus pensamentos estratégicos. A tabela 2, seguinte, representa o resultado dessa discussão.

**Tabela 6 - KPI ajustados às necessidades**

	<b>Indicador</b>	<b>Unid Medida</b>	<b>KPIs</b>	<b>Meta</b>
F1	Autonomia Financeira	€	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$	Anual
F2	Resultado líquido anual	€	$RL = RAI - \text{Imposto S/ Rendimento}$	Anual
F3	Volume de faturação anual	€	$\text{Volume de negócios} = \text{Vendas} + \text{Prestações de serviços}$	Anual
F4	Aumentar a Quota de Mercado	%	$\frac{\text{Vendas Totais}}{\text{Vendas Totais do Mercado}}$	Semestral
F5	Aumentar as vendas	€	$\frac{\text{Clientes Novos}}{\text{Total de Clientes}}$	Trimestral
F6	Alargar as áreas de intervenção nos projetos	UN	$\text{Média de especialidades respondidas por projeto}$	Semestral
F7	Tesouraria Líquida	€	$\text{Tesouraria Líquida} = \text{Fundo Maneio Líquido} - \text{Necessidades de Fundo Maneio}$	Trimestral
F8	EBITDA	€	$EBITDA = \text{Resultado Operacional}$	Anual
F9	Controlo de Custos	%	$\frac{\text{Custos fixos} + \text{Custos variáveis}}{\text{Vendas Totais}}$	Mensal
C1	Índice de satisfação dos clientes	%	$\frac{\text{Questionário de Satisfação}}{\text{ou}} \frac{\text{Saída de Clientes}}{\text{Total de Clientes}}$	Anual
C2	Índice de fidelização dos clientes	%	$\frac{\text{Clientes que repetem}}{\text{Clientes que compram}}$	Anual
C3	Valor médio por cliente	€	$\frac{\text{Volume Total de Vendas}}{\text{Número de clientes}}$	Mensal

C4	Aumentar a carteira de clientes	%	$\frac{\text{Clientes novos}}{\text{Total de clientes}}$	Trimestral
PI1	N.º propostas por trimestre	UN	<i>N.º propostas por trimestre</i>	Trimestral
PI2	N.º reuniões comerciais	%	$\frac{\text{Visitas por vendedor}}{\text{Objetivo de número de clientes visitados}}$	Mensal
PI3	Taxa de sucesso comercial	%	$\frac{\text{Valor de propostas adjudicadas}}{\text{valor de propostas apresentadas}}$	Mensal
PI4	Período de tempo na resolução dos problemas	Dias	<i>Média do tempo de resposta</i>	Mensal
PI5	Taxa de reclamações	%	$\frac{\text{Questionário de satisfação}}{\frac{\text{Nº de reclamações}}{\text{Nº de processos}}}$	Mensal
PI6	Prazo de realização do serviço	%	$\frac{\text{Serviços feitos de acordo com o combinado com o cliente}}{\text{Total de serviços}}$	Mensal
PI7	Duração do ciclo do projeto	Horas	<i>Média do rácio entre horas gastas e horas previstas para cada projeto</i>	Mensal
PI8	Alargar a equipa de técnicos especializados	Quantidade	<i>Aumentar a equipa de técnicos</i>	Trimestral
AC1	Investir na formação dos colaboradores	Horas	<i>Número de horas de formação dos colaboradores <math>\geq</math> 40h anuais</i>	Semestral
AC2	Taxa sucesso comercial dos novos serviços	%	$\frac{\text{Valor de propostas adjudicadas para novos serviços}}{\text{Valor de propostas apresentadas para novos serviços}}$	Semestral
	Taxa de resolução de problemas		$\frac{\text{Número de melhorias nos sistemas de informação}}{\text{Número de melhorias nos sistemas de informação}}$	

AC3	críticos comunicados pelos funcionários	%	<i>Total de problemas apresentados pelos funcionários</i>	Semestral
AC4	Alinhar os objetivos de negócio com os objetivos individuais dos colaboradores	%	$\frac{N.^{\circ} \text{ colaboradores que utilizam o BSC}}{N.^{\circ} \text{ total de colaboradores}}$	Semestral
AC5	Melhorar o ambiente organizacional	%	$\frac{\text{Questionários de Satisfação: } N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfeitos}}{\text{Total de colaboradores}}$	Semestral
AC6	Retenção de funcionários	%	$\frac{\text{Funcionários médios ano } n}{\text{Funcionários médios ano } n-1}$	Semestral

Fonte: Elaboração Própria

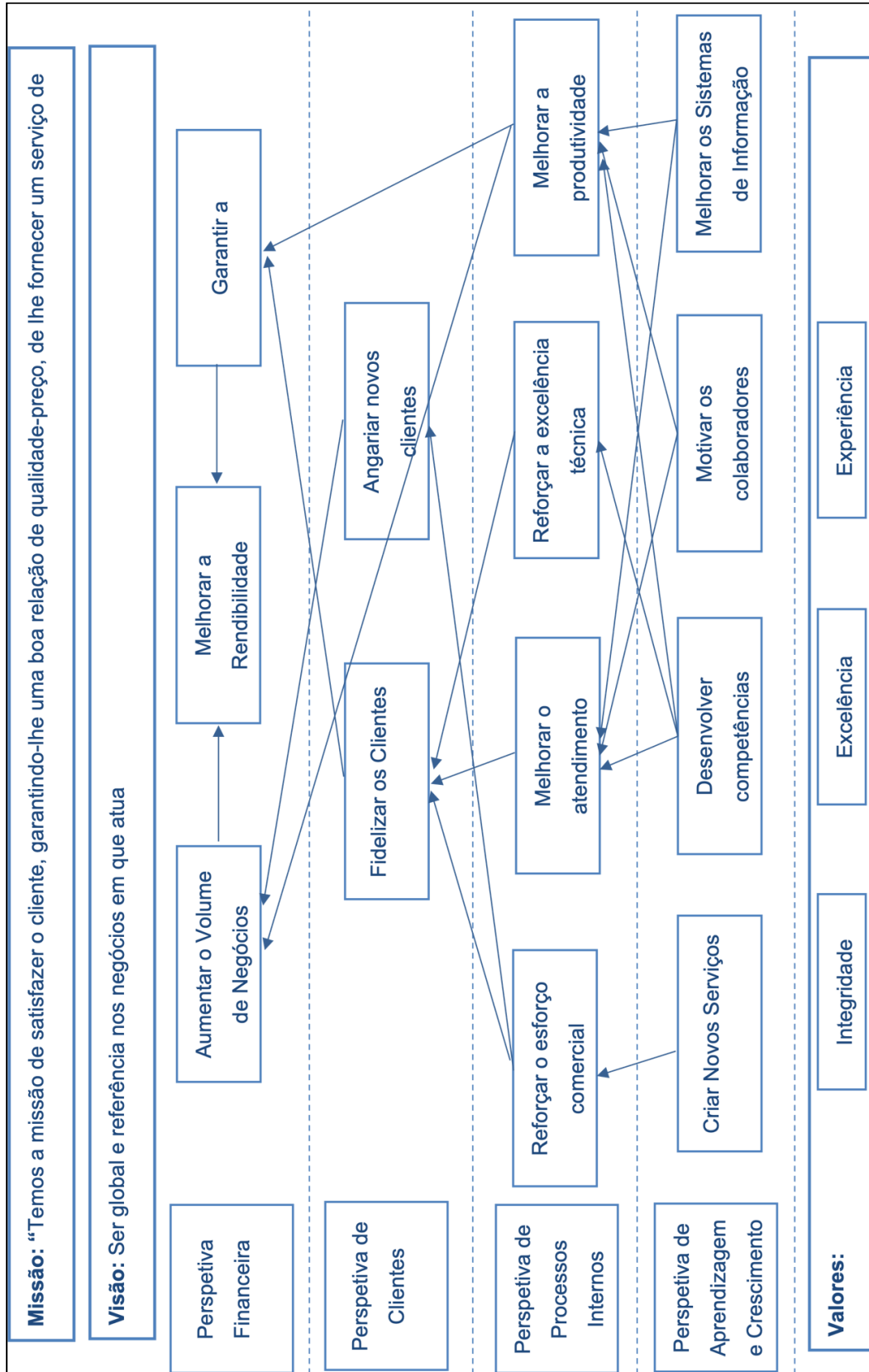
### 3.3.2 O Mapa Estratégico

Considerando a visão da organização e os objetivos estratégicos definidos anteriormente, procedeu-se à elaboração do mapa estratégico. Este encontra-se organizado numa “cascata” de relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos, de acordo com o modelo apresentado por Kaplan e Norton, abordado no capítulo anterior.

Essas relações de causa-efeito evidenciam o estabelecimento das sinergias possíveis entre as várias perspetivas com o objetivo de criar ações que alcancem a visão estratégica.

A figura 12, da página seguinte, representa o mapa estratégico proposto para a empresa evidenciando os objetivos e as relações de causalidade entre eles.

**Figura 12 - Mapa Estratégico**



Fonte: Elaboração Própria

### **3.3.4 Iniciativas Estratégicas**

As iniciativas estratégicas resultaram do exercício de retrospeção da atividade empresarial e análise das fragilidades, fruto do trabalho conjunto com a gerência. Estas encontram-se representadas na tabela 7, seguinte.

Para que os objetivos tenham significado é necessário considerar metas que os quantifiquem e lhes atribuam prazos. Desenvolvido em 1981 por George Doran e publicado num artigo da Universidade de Harvard, o método SMART para criação de metas. Segundo este método, as metas deverão ser específicas (S), mensuráveis (M), atingíveis (A), relevantes (R) e temporais (T).

Tabela 7 - Planos de Ação

Empresa			
Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Planos de Ação
Financeira	Melhorar a Rendibilidade	Autonomia Financeira	Criação de estratégias para aumento dos lucros
		Resultado líquido	Implementação de um sistema de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas
	Aumentar o Volume de Negócios	Volume de faturação	Aumentar a satisfação dos clientes Estabelecer metas de desempenho Motivar a equipa de vendedores
		Quota de Mercado	Investir em publicidade Aumentar a rede de parceiros Aumentar o número de parceiros
		Crescimento das Vendas	Crescer para outros mercados e diversificar o leque de produtos Propor a clientes contratos de assistência técnica para os produtos adquiridos
		Alargar as áreas de intervenção nos projetos	Responder nas obras a cablagem estruturada, segurança eletrónica e SADI
	Garantir a sustentabilidade financeira	Melhorar a tesouraria	Baixar o risco de crédito Reduzir o prazo de recebimentos
		EBITDA	Procura pela otimização de serviços
		Controlo de Custos	Criar um sistema de controlo de previsão  Criar Parcerias com fornecedores o de custos e despesas
	Clientes	Fidelização dos clientes	Índice de satisfação
Índice de fidelização			Realizar mais visitas a atuais e potenciais clientes;  Correto esclarecimento de dúvidas;  Resposta às reclamações em tempo útil e rápida resolução dos problemas suscitados pelos clientes



			Reduzir as não conformidades detetadas pelo cliente
		Valor médio por cliente	Envio de emails com publicidade para os clientes já existentes  Adaptação dos serviços e produtos aos vários segmentos de clientes;  Envio de emails publicitários
	Angariação de novos clientes	Aumentar a carteira de clientes	Criação de campanhas de angariação de novos clientes (por exemplo descontos na primeira compra) Reforçar a presença nas redes sociais
<b>Processos Internos</b>	Reforçar o esforço comercial	N.º propostas	Aumentar o número de visitas presenciais Melhorar o telemarketing Matriz GUT (Matriz de Priorização) Aquisição de mais um orçamentista
		N.º reuniões comerciais	Melhorar o telemarketing
		Taxa de sucesso comercial	Investir na formação dos comerciais Realizar previsão de vendas e acompanhar as tendências de mercado Realização de reuniões comerciais semanais
	Melhorar o atendimento	Período de tempo na resolução dos problemas	Criação de um arquivo digital;  Formar os colaboradores; Colocação de mais funcionários; Melhorar o planeamento da agenda técnica
Reforçar a excelência técnica	Número de reclamações	Identificação das necessidades de formação adaptada a cada colaborador; Análise dos inquéritos feitos aos clientes Realização de auditorias internas;	

			A equipa técnica deve contactar o comercial e orçamentista responsáveis pelo negócio no decorrer do serviço.
		Prazo de realização do serviço	<p>Formar os técnicos</p> <p>Sensibilizar os técnicos para a necessidade de otimização do dia de trabalho</p> <p>Melhorar o planeamento da agenda técnica</p> <p>Tipificar intervenções e verificações mais comuns e criar algumas <i>checklists</i></p>
	Melhorar a produtividade em obra	Duração do ciclo do projeto	<p>Contratação de um especialista para coordenação das equipas</p> <p>Adquirir hardware e Software</p> <p>Aprimorar os procedimentos definidos para cada área</p> <p>Desenvolver metodologia para a definição de prioridades para elaboração e apresentação das propostas</p>
		Alargar a equipa de técnicos especializados	<p>Investir na formação dos técnicos</p> <p>Participação em feiras especializadas nas áreas da segurança e telecomunicações</p> <p>O responsável de recursos humanos deve desenvolver um programa de recrutamento eficaz</p>
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	Desenvolver competências	Investir na formação dos colaboradores	<p>Levantamento das necessidades de formação e elaboração de um plano de formação anual;</p> <p>Criação de parcerias com entidades formadoras;</p>

			Avaliação da eficácia da formação  Formação de produto prestada pelos fornecedores das várias marcas
	Criar novos serviços	Taxa sucesso comercial dos novos serviços	Implementar um plano de marketing, com avaliações e revisões trimestrais
	Melhorar os sistemas de informação	Taxa de resolução de problemas críticos comunicados pelos funcionários	Realização de ações de benchmarking com os colaboradores para transmissão de feedback
	Motivar os colaboradores	Alinhar os objetivos de negócio com os objetivos individuais dos colaboradores	Implementação de um sistema claro e objetivo de atribuição de prémios de desempenho
		Melhorar o ambiente organizacional	Criação de uma caixa de sugestões Promover ações de <i>team building</i>
		Retenção de funcionários	Realizar inquéritos aos colaboradores.  Criação de um plano de banco de horas ou de pagamento de horas extra

Fonte: Elaboração Própria

## CONCLUSÕES

No presente trabalho foi abordada a temática do BSC como sendo uma ferramenta para avaliação do desempenho organizacional, evidenciando-se qual o seu impacto no contexto de uma empresa que se dedica ao comércio e prestação de serviços nas áreas da informática, telecomunicações, segurança eletrónica e segurança contra incêndios.

Com base na metodologia original apresentada pelos autores Kaplan e Norton (1996b), este trabalho retrata a implementação da ferramenta na empresa *Metaveiro* cujos principais objetivos consistiram: na compreensão das etapas de implementação de um modelo BSC, concretamente numa PME portuguesa; no incentivo à empresa em estudo para um pensamento estratégico orientado para a persecução dos resultados ambicionados no médio e longo prazo; na perceção dos resultados obtidos e na possibilidade de aplicação em empresas de outros setores de atividade.

A revisão de literatura realizada permitiu perceber a importância da estratégia para o desempenho organizacional, concluindo-se que uma metodologia como a que se aplicou, uma vez adequadamente implementada, pode resultar num poderoso meio de comunicação e operacionalização da estratégia.

Procedeu-se a uma análise global da entidade em contexto real, nomeadamente do seu posicionamento face à concorrência e dos sistemas de controlo de gestão implementados atualmente no seio organizacional, pretendendo-se, essencialmente, face ao levantamento das condições atuais, identificar fatores geradores de perturbações existentes na empresa e que pudessem estar a inviabilizar a obtenção de resultados, propondo, melhorias.

A análise SWOT efetuada permitiu detetar aspetos de inegável reflexão, mas especialmente os pontos fracos, salientando-se a ausência de comunicação interna entre os departamentos, e a necessidade urgente e imediata da atualização do ERP que permita a obtenção de informação em tempo real, adequadamente sistematizada e fiável, e que conduza à simplificação de processos.

Posteriormente, este trabalho promoveu uma reflexão das ações necessárias para mitigar as fraquezas encontradas e despoletou a definição dos objetivos pelo corpo diretivo da empresa. Na sequência desse trabalho surgiram muitas oportunidades de melhoria que foram bem aceites e que motivam o seu desenvolvimento futuro.

Por último, aceitaram-se as propostas relacionadas com uma mais produtiva interação entre os colaboradores e corpos diretivos, promovendo reuniões, com periodicidade regular

e definida, no sentido de serem definidas as metas quantificáveis a integrar no BSC. Assim, a empresa deve prosseguir para a implementação prática da ferramenta para comparar se os resultados obtidos estão em concordância com os esperados.

Em suma, os objetivos foram, de um modo geral, alcançados com sucesso. Este projeto representa a visão estratégica da empresa, os principais objetivos estratégicos valorizados, o mapa estratégico e as relações de causa-efeito, os indicadores de performance, e as iniciativas estratégicas. Assim, este representa um contributo para o seu trajeto futuro, e o início de um longo caminho a percorrer no sentido de otimizar os seus recursos e aumentar os seus lucros.

## **LIMITAÇÕES AO ESTUDO E TRABALHOS FUTUROS**

A revisão de literatura realizada permitiu perceber a importância e evolução que esta ferramenta tem sofrido ao longo dos anos. Apesar do elevado número de livros, artigos, workshops, etc, que mencionam o BSC nas diferentes perspetivas, carecem de estudos empíricos que refiram as etapas seguidas, a adoção prática desta metodologia nas empresas e se estas potenciam favoravelmente ou negativamente o seu sucesso. Quando referimos a realidade das pequenas e médias empresas em Portugal a literatura é manifestamente pobre.

Outra das limitações deste estudo prende-se com o reduzido tempo disponibilizado pelos gerentes para agendar reuniões e para acompanhar na generalidade o projeto, consequência de um período de muito trabalho que a empresa enfrenta.

Para além disso, o período de concretização do projeto impossibilitou-nos de adquirir sensibilidade para estabelecer metas quantificáveis e promover um ambiente de melhoria contínua. Para além disso, muitos dos temas anteriormente abordados excluem qualquer tipo de análise até ao momento, por isso o estabelecimento de metas seria feito sem qualquer base sólida. Desta forma, propõe-se como investigação futura, a medição concreta dos indicadores e estabelecimento de metas para o futuro, o desdobramento do BSC pelos vários departamentos e, também, a comunicação da ferramenta a toda a empresa.

Considerando a utilidade retirada deste trabalho, bem como as sugestões aceites pela entidade à implementação de uma ferramenta de contabilidade de gestão estratégica, sugere-se vivamente a sua aplicação em PME de outros setores de atividade em Portugal.

## BIBLIOGRAFIA

- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57–68.  
<https://pt.calameo.com/read/000324981b6388e227709>
- Barduchi, A., & Fahl, A. (2006). *A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas*.
- Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Almedina.
- Coelho, A. (2011). *Os Sistemas de Custeio e a Competitividade da Empresa* [Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/374>
- Costa, J. (2014). *Aplicação De Um Sistema De Controlo De Gestão a Uma Empresa De Construção Civil – Estudo De Caso*.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard - Concentral uma Organização no que é Essencial!!!* Vida Económica.
- Duarte, J. (2013). *Metodologias de Investigação Científica*. Virgula.
- Epstein, M. J. ., & Manzoni, J.-F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord : A Global Perspective on Translating Strategy into Action. *European Management Journal*, 1–20.
- Faria, M. (2017). *Estudo de Aplicação do Balanced Scorecard na CIN* [Católica Porto Business School].  
[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23572/1/TFM\\_Margarida Faria\\_Gestao.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23572/1/TFM_Margarida_Faria_Gestao.pdf)
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *VALUE BALANCED SCORECARD* (1ª edição). Edições Sílabo.
- Gomes, M. (2018). *Impacto da utilização da Ferramenta Balanced Scorecard - Estudo Caso* [Politécnico da Guarda]. [http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/4575/1/GC - Maysa S Gomes.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/4575/1/GC_Maysa_S_Gomes.pdf)
- Guerra, E. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte.  
[https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/Pós Gestão Escolar/Legislação e Políticas Públicas/Manual de Pesquisa Qualitativa.pdf](https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/Pós_Gestão_Escolar/Legislação_e_Políticas_Públicas/Manual_de_Pesquisa_Qualitativa.pdf)

- Guerreiro, R. (2003). *O Impacto Do Fator Humano Na Obtenção De Alto Desempenho : Estudo De Caso* [Universidade do Amazonas]. [https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/3579/1/Dissertacao-Renato de Oliveira Guerreiro.pdf](https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/3579/1/Dissertacao-Renato%20de%20Oliveira%20Guerreiro.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard œ Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 72–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.fertnstert.2007.05.031>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 1–12.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Environment, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution Premium. Linking Strategy To Operations For Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Lakatos, Eva; Marconi, M. (1991). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª edição). Atlas.
- Madeira, P. J. (2000). Balanced Scorecard: um novo sistema de avaliação. *Jornal Do Técnico de Contas e Da Empresa*, 413, 49–52. <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/966/1/Balanced.pdf>
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 54. <https://doi.org/10.2139/ssrn.278939>
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para gerir - O BSC em Hospitais*. Edições Sílabo.



- Nabiço, P. (2014). *Implementação de um Balanced Scorecard numa PME*. Universidade Católica Portuguesa.
- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons.
- Oliveira, A., Silva, A., & Rua, O. (2019). Balanced Scorecard: Evolução Geracional. In *XVII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria* (pp. 1–22). Ordem de Contabilistas Certificados.  
[https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii\\_cica//finais\\_site/175.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii_cica//finais_site/175.pdf)
- Oliveira, T. (2009). O balanced scorecard e a estratégia. *Revista TOC*, 106, 51–56.  
<https://pt.calameo.com/read/0003249815026a873c233>
- Otley, D. (1999). Performance Management : A Framework For Performance management : a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª). Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2014). Balanced scorecard: a importância da proposição de valor para clientes. *Revista TOC*, 166, 61–67. <https://pt.calameo.com/read/000324981195e2585fd2e>
- Pinto, F., & Barbedo, Â. (2018). *Vinte e cinco anos depois : por onde vai o Balanced Scorecard ?* 1–26. [https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica//finais\\_site/214.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica//finais_site/214.pdf)
- Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: Evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(51), 199–222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (G. Valente (ed.); 5ª edição). Gradiva.
- Reis, H., & Carvalho, L. (2014). *A relevância da qualidade e da inovação nos serviços* (Vol. 08). Lusíada. Economia E Empresa.

<http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lee/article/view/854>

- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6th ed.). Lidel.
- Sá-Silva, J., Almeida, C., & Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(julho), 15. <https://doi.org/10.3109/00016344409155299>
- Sá Silva, E. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Vida Económica.
- Santos, D. (2018). *A Importância do Alinhamento da Estratégia com as Vendas - Uma Proposta para a Couto, S.A.* Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Santos, L. (2014). *Balanced Scorecard – Contributos para a implementação na Administração Local* [Instituto Superior de Educação e Ciência]. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8602/1/Tese\\_ISEC\\_Fernanda Santos\\_Jul 2014\\_Final.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8602/1/Tese_ISEC_FernandaSantos_Jul2014_Final.pdf)
- Silva, P. (2018). *As ferramentas de Controlo de Gestão e a utilização do Tableau de Bord pelas Empresas Portuguesas* [Universidade de Aveiro]. [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/26883/1/Paula Sofia Amarante da Silva.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/26883/1/PaulaSofiaAmarantedaSilva.pdf)
- Sousa, M., & Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Editora Rei dos Livros.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3rd ed.). Escolar Editora.
- Vicente, C., Major, M., & Pinto, J. (2009). Estudo da Mudança nas Práticas de Controlo de Gestão em Portugal. *Contabilidade e Gestão - Portuguese Journal of Accounting and Management*, 9–40.
- Vitória, F. (2017). *Balanced Scorecard: Uma revisão da literatura ( 2000 – 2017 )* [Universidade de Brasília]. [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20351/1/2017\\_FlavioSousaDaVitoria\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/20351/1/2017_FlavioSousaDaVitoria_tcc.pdf)
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (4th ed.). Bookman.