

# Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: um caso de estudo

Dissertação de Mestrado

Júlia Paulo Vieira

Mestrado em

**Gestão de Empresas (MBA)**



# Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: um caso de estudo

Dissertação de Mestrado

Júlia Paulo Vieira

## Orientadores

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Luísa Silva Rocha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



## RESUMO

Nos dias de hoje, marcados por uma grande competitividade entre as organizações, é essencial para o sucesso das organizações uma boa avaliação e acompanhamento da sua *performance* organizacional. Assim, as abordagens tradicionais, mecanicistas e financeiras, focadas no curto prazo, deram origem a abordagens mais abrangentes que incluem diferentes aspetos da organização (financeiros e não-financeiros) numa ótica de longo prazo.

Neste contexto, surgiu o *Balanced Scorecard (BSC)*, como ferramenta de gestão estratégica, que serve de apoio à implementação e monitorização de uma estratégia previamente definida, para auxiliar a medição do desempenho sob diversos pontos de vista (perspetivas) e a tomada de decisões nas empresas. O *BSC* baseia-se na formulação de objetivos, indicadores, metas, mapa estratégico e definição de iniciativas estratégicas distribuídas por diferentes perspetivas.

No presente trabalho foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa, a *Vieiras – Fabricantes de Materiais de Construção, Lda*, com base nos conhecimentos adquiridos através da revisão da literatura e da informação disponibilizada pela empresa, quer pela via documental, quer através das entrevistas realizadas a alguns dos seus gerentes.

O estudo permitiu constatar que a estratégia da *Vieiras, Lda* beneficiaria com a aplicação do *BSC*, uma vez que poderá auxiliar a empresa numa melhor definição da sua estratégia e conseqüentemente na sua operacionalização, facilitando o alinhamento organizacional e aumentando a eficácia na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; objetivos; indicadores; metas; relações causa-efeito.

## ABSTRACT

Today's world is characterized by a huge competitiveness among organizations, therefore it is essential for their success quality observation and evaluation of their *performance*. Thus, the traditional approach, focussed on a short-term objectives, gave place to far more extensive approaches, that include different aspects of the organization (financial and non-financial) on a long-term planning.

In this context, the *Balanced Scorecard (BSC)* emerged as a strategic management tool, which supports actions towards establishing and monitoring a previously defined strategy, in order to assist measuring the *performance* of organizations from various perspectives and to assist decision-making actions. BSC is based upon defining objectives, indicators, strategic maps and defining strategic actions distributed by different perspectives.

In the present study, a *Balanced Scorecard* was developed for a small and médium-sized business, *Vieiras – Fabricantes de Materiais de Construção Lda*, after learning all the information provided by the company and based on the review of the relevant literature on this matter, as well as based on the interviews conducted to some of the managers.

This study shows that the strategy that *Vieiras, Lda* chose would benefit with the *BSC*, since it can assist the company in defining its strategy and consequently its operationalization, improving organizational alignment and decision making.

**Keywords:** Balanced Scorecard, objectives, indicators, cause-effect relationships.

## AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho só foi possível graças ao empenho e dedicação de todos aqueles que, de uma ou de outra forma, ajudaram à sua concretização e aos quais apresento, na mais singela e sincera forma de agradecimento, o meu muito obrigada.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria da Graça Câmara Batista e à Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Luísa Silva Rocha, um agradecimento muito especial por terem aceite serem minhas orientadoras, por todo o acompanhamento prestado, pelas suas críticas e sugestões.

Ao sempre disponível Professor João Teixeira, pela ajuda na escolha do tema da dissertação e das orientadoras.

À empresa *Vieiras – Fabricantes de Materiais de Construção, Lda* por ter permitido a realização do caso de estudo e por toda a informação disponibilizada.

Aos sócios-gerentes da empresa acima mencionada pela sua disponibilidade para a realização das entrevistas.

À minha família, amigos e antigos professores, desde o ensino primário até ao universitário que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a minha formação.

Não poderia terminar sem agradecer à pessoa que deu um incentivo crucial à minha inscrição no Mestrado em Gestão de Empresas (MBA), e que, nos momentos mais difíceis, nunca me deixou desistir, surpreendendo-me por acreditar na minha resiliência e ultrapassando em larga escala a paciência que lhe reconhecia... Obrigada Zé.

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Considerações iniciais .....	1
1.2. Objetivos da dissertação.....	2
1.3. Organização da dissertação .....	3
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
2.1.1. Contexto e antecedentes .....	5
2.1.2. A génese .....	7
2.1.3. Conceito .....	8
2.1.4. Evolução do <i>BSC</i> .....	10
2.2. Conceitos fundamentais do <i>BSC</i> .....	15
2.2.1. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> : missão, valores e visão .....	15
2.2.2. Estratégia .....	18
2.2.3. As componentes das perspetivas: objetivos, indicadores, metas e iniciativas .....	19
2.3. O funcionamento do <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de avaliação da <i>performance</i> organizacional: as quatro perspetivas .....	21
2.3.1. Perspetiva financeira .....	24
2.3.2. Perspetiva do cliente.....	25
2.3.3. Perspetiva dos processos internos .....	31
2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	34
2.4. Articulação entre o <i>BSC</i> e a estratégia da empresa .....	40
2.4.1. Relações de causa e efeito .....	40
2.4.2. Os resultados e os indutores de resultados .....	42
2.4.3. A ligação aos objetivos financeiros.....	43
2.5. O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica .....	44
2.6. Sistema de comunicação da estratégica: o mapa estratégico .....	47
2.7. Gestão da mudança .....	49
2.8. O <i>BSC</i> e a estratégia: os princípios de uma organização orientada para a estratégia .....	50
2.9. Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> às PME .....	53
2.9.1. Necessidade de orientação estratégica .....	53

2.9.2. Desenvolvimentos teóricos e empíricos do <i>BSC</i> nas PME .....	54
2.9.3. Adequação do <i>BSC</i> à gestão das PME .....	56
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>
3.1. Metodologia de investigação.....	62
3.2. O estudo de caso qualitativo .....	64
3.3. Participantes na investigação .....	66
3.4. Estratégia de recolha dos dados .....	67
3.4.1. Observação .....	68
3.4.2. Entrevistas .....	69
3.4.3. Documentos.....	72
3.5. Tratamento dos dados .....	73
3.6. Ética da investigação.....	74
<b>CAPÍTULO IV – RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>76</b>
4.1. Apresentação da organização onde se desenvolveu o estudo .....	76
4.2. Recolha de dados e análise.....	78
4.2.1. Observação .....	78
4.2.2. Documentação .....	80
4.2.3. Dados relevantes extraídos das entrevistas .....	82
<b>CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO: CONCEÇÃO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i> NUMA EMPRESA DE PRÉ-FABRICADOS DE BETÃO .....</b>	<b>88</b>
5.1. Definição das perspetivas a utilizar.....	88
5.2. Estabelecimento dos objetivos estratégicos para cada perspetiva.....	88
5.3. Estabelecimento de indicadores para cada objetivo estratégico.....	94
5.4. Estabelecimento de metas .....	107
5.5. Mapa estratégico .....	110
5.6. Iniciativas .....	111
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....</b>	<b>116</b>
6.1. Principais conclusões do estudo .....	116
6.2. Limitações do estudo.....	118
6.3. Desenvolvimentos futuros.....	118
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS ... ..</b>	<b>126</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
Figura 2. Modelo original do <i>BSC</i> .....	11
Figura 3. Modelo atual do <i>BSC</i> : Tradução da visão e estratégia.....	13
Figura 4. Sequência do <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
Figura 5. Componentes das perspectivas do <i>BSC</i> .....	21
Figura 6. Indicadores principais da perspectiva dos clientes .....	27
Figura 7. Propostas de valor para os clientes (modelo genérico). .....	30
Figura 8. O Modelo Genérico da Cadeia de Valor .....	32
Figura 9. Estrutura dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	36
Figura 10. Cadeia de reações de causa e efeito .....	41
Figura 11. O <i>BSC</i> como sistema de gestão estratégica.....	45
Figura 12. Exemplo de um mapa estratégico proposto para uma empresa .....	49
Figura 13. Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia.....	50
Figura 14. Processo de transformação da estratégia em termos operacionais.....	51
Figura 15. Organograma da empresa <i>Vieiras, Lda</i> .....	77
Figura 16. Mapa estratégico da <i>Vieiras, Lda</i> .....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. As perspetivas do <i>BSC</i> e as respetivas questões.....	23
Tabela 2. Perspetiva financeira.....	25
Tabela 3. Perspetiva do cliente.....	31
Tabela 4. Indicadores de desempenho para cada um dos três processos principais da cadeia de valor.....	33
Tabela 5. Perspetiva dos processos internos.....	34
Tabela 6. Perspetiva da aprendizagem e crescimento.....	39
Tabela 7. <i>Leading e lagging indicators</i> genericamente utilizados.....	43
Tabela 8. Informação financeira da empresa <i>Vieiras, Lda</i> .....	77
Tabela 9. Síntese dos aspetos focados em cada um dos temas abordados nas entrevistas.....	82
Tabela 10. Identificação das entrevistas e dados dos entrevistados.....	83
Tabela 11. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva financeira.....	90
Tabela 12. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva do cliente.....	91
Tabela 13. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos.....	92
Tabela 14. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	94
Tabela 15. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva financeira.....	95
Tabela 16. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes.....	98
Tabela 17. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos.....	102
Tabela 18. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	104
Tabela 19. Mapa com a definição da meta para cada um dos indicadores.....	108
Tabela 20. Impacto das iniciativas nos objetivos das quatro perspetivas do <i>BSC</i> .....	112

## LISTA DE ABREVIATURAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<i>EBITA</i>	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
<i>EVA</i>	<i>Economic Value Added</i>
<i>IES</i>	Informação Empresarial Simplificada
<i>ROCE</i>	<i>Return on Capital Employed</i>
<i>SCE</i>	Sistema de Comunicação da Estratégia
<i>SGE</i>	Sistema de Gestão Estratégica
<i>SGM</i>	Sistema de Gestão da Mudança
<i>SMART</i>	<i>Specif; Measurable; Achievable; Rewarding/results oriented; Time-bound</i>
<i>SWOT</i>	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
<i>TDB</i>	<i>Tableau de Bord</i>

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Considerações iniciais**

Atualmente, as organizações estão enquadradas num ambiente extremamente competitivo e em contínua mudança, pelo que é primordial para a sua sobrevivência e sucesso empresarial, uma orientação estratégica de forma a dar resposta às necessidades do mercado. Neste sentido, as organizações sentem a necessidade de se tornarem mais competitivas.

Assim, a incorporação do planeamento estratégico na cultura de uma organização constitui uma ferramenta vital, não só para o sucesso, mas, também, para a sobrevivência das empresas.

No entanto, não basta formular e implementar a estratégia, é necessário avaliar em que medida se está a prosseguir a linha de orientação definida, isto é, é preciso conhecer o seu desempenho, de forma a se adotarem as medidas corretivas necessárias para que sejam alcançados os objetivos delineados (Russo, 2015). De acordo com Filho (2005) a monitorização do planeamento apenas é eficiente e eficaz se for suportada por instrumentos e indicadores de gestão.

Daí surge a necessidade de se implementar nas organizações um processo de controlo de gestão que apoie a implementação da estratégia, a concretização dos objetivos de curto e longo prazo e que permita a medição do desempenho através de indicadores. A medição do desempenho nas organizações proporciona um conhecimento indispensável para a tomada de decisões, permite monitorizar e controlar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis (Russo, 2015).

Nas últimas duas décadas do século passado, verificou-se a necessidade de alterar os indicadores de desempenho das organizações, no sentido de solucionar o problema da avaliação do desempenho organizacional se centrar exclusivamente em indicadores

financeiros, uma vez que carecem de enfoque estratégico e pelo facto de não terem em consideração que os fatores críticos de sucesso para a competitividade das empresas dependem de fatores intangíveis (Kaplan e Norton, 1992).

Neste contexto, surgiu o conceito de *Balanced Scorecard (BSC)*, proposto por Kaplan e Norton, em 1990, que defende que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que veio ao encontro das necessidades de gestão modernas, apresentando-se como um instrumento de controlo de gestão que serve de apoio à implementação e controlo duma estratégia previamente definida, baseada na formulação de objetivos, iniciativas, metas e indicadores, distribuídos por quatro perspetivas, sendo elas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, relacionadas entre si por relações de causa e efeito. Estas perspetivas dão um *feedback* relevante sobre como o plano estratégico está a ser executado, bem como a definição de quais os ajustes necessários para a correção desta execução (Geada et al., 2012). O presente trabalho versará sobre esta ferramenta.

## **1.2. Objetivos da dissertação**

A dissertação incidirá sobre o estudo desta ferramenta de gestão (*Balanced Scorecard*) que responde à necessidade de analisar a *performance* das organizações sob diversas perspetivas.

Assim, a presente dissertação tem como objetivo principal conceber uma proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* para uma empresa. A referida proposta será composta pela definição de objetivos estratégicos para cada perspetiva, pelo estabelecimento de indicadores para cada objetivo estratégico, pelo estabelecimento de metas, por um mapa estratégico e por iniciativas estratégicas.

Como objetivos secundários, pretende-se identificar os pontos críticos da organização, mostrar as virtudes do *Balanced Scorecard*, nomeadamente na forma como é avaliada a *performance* através de indicadores que melhor refletem os objetivos estratégicos, relativamente aos quais é possível identificar as relações de causa e efeito, na melhoria dos processos de decisão, na melhoria da motivação dos colaboradores, tanto pela via da sua participação, como pela via do comprometimento das metas que se pretende atingir.

Pretendendo-se desenvolver um estudo que constitua uma mais-valia para o desenvolvimento do controlo de gestão das organizações e que no futuro possa constituir uma ferramenta de apoio a empresas que pretendam implementar um *Balanced Scorecard*, a presente dissertação versará sobre uma Pequena e Média Empresa (PME), uma vez que a maior parte das empresas em Portugal se enquadram nesta categoria e, por muitas vezes, serem deficitárias em matéria de gestão estratégica.

Tendo em conta o peso do setor da construção civil na conjuntura económica do país e da Região Autónoma dos Açores, optou-se por desenvolver a dissertação numa empresa deste setor. A empresa selecionada desenvolve a sua atividade na indústria da construção, nomeadamente na fabricação de artefactos de betão.

### **1.3. Organização da dissertação**

A metodologia planeada para a realização do presente trabalho de investigação, que culminou com a redação da presente dissertação, teve como primeira etapa a recolha de informação através de uma pesquisa bibliográfica realizada em fontes nacionais e internacionais. Pretendeu-se adquirir um conhecimento global sobre o tema em questão, reunir os instrumentos necessários à planificação e recolha dos dados e ganhar conhecimentos para uma boa análise da informação recolhida.

O presente documento compreende 6 capítulos, organizados e distribuídos da forma a seguir apresentada.

No presente capítulo, apresentam-se os motivos impulsionadores deste trabalho de investigação, os seus objetivos e descreve-se a estrutura do presente documento.

O capítulo 2, consiste numa revisão da literatura, em fontes nacionais e internacionais, sobre temas com relevo para o âmbito da investigação. Assim, retrata-se nesse capítulo aspetos essenciais sobre a génese e evolução do *BSC*, explicam-se conceitos fundamentais à sua compreensão, descrevendo em maior detalhe o funcionamento do *BSC*. Ainda nesse capítulo, aborda-se a articulação entre o *BSC* e a estratégia da empresa, efetua-se uma breve descrição sobre as últimas etapas da evolução do *BSC* e descreve-se a aplicação do *BSC* às PME.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia de investigação adotada na presente dissertação. Assim, é feita uma abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo no estudo de caso qualitativo, nas técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas e nas implicações éticas.

No capítulo 4, é efetuada uma apresentação da empresa onde se desenvolveu o trabalho, procedendo-se, também, à descrição dos dados recolhidos e à sua análise.

No capítulo 5, apresenta-se o *BSC* desenvolvido para a empresa que serviu de caso de estudo – a *Vieiras, Lda*.

No último capítulo, apresentam-se as principais conclusões e limitações do trabalho realizado, bem como algumas sugestões, tendo em vista futuros desenvolvimentos no domínio da temática abordada: o *Balanced Scorecard* em Pequenas e Médias Empresas.

Por fim, esta dissertação encerra com a apresentação das referências bibliográficas e dos anexos referenciados ao longo do texto.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

O objetivo central da presente dissertação, conceção de um *BSC*, implica um conhecimento profundo sobre todos os conceitos inerentes ao *BSC*, nomeadamente sobre a metodologia a adotar num processo de conceção. Desta forma, no presente capítulo efetua-se uma abordagem a todos os conceitos e temas chave do *BSC*, efetuando uma breve descrição sobre a sua evolução desde a sua criação até à atualidade.

No final do presente capítulo analisa-se com maior detalhe o *BSC* quando aplicado a uma PME, uma vez que a empresa onde foi realizado o estudo de caso se enquadra nesta categoria.

### **2.1. O *Balanced Scorecard***

#### **2.1.1. Contexto e antecedentes**

O sucesso de uma organização depende, não apenas da sua capacidade de gerir estrategicamente os seus recursos, mas também dos instrumentos que dispõe e utiliza para avaliar e medir a sua *performance* organizacional. Assim, a avaliação do desempenho organizacional e a medição da *performance*, em articulação com o sistema de gestão estratégica constituem um ponto-chave da atividade de gestão de qualquer organização.

Os novos cenários económicos, sendo mais exigentes, tornaram imprescindível que as empresas dessem maior atenção às suas estratégias, fazendo com que os agentes económicos se adaptassem, recorrendo a novos métodos de gestão, de modo a corresponderem ao incremento da competitividade dos mercados (Russo, 2015).

Os sistemas clássicos de controlo de gestão, assentes em critérios financeiros, consideravam apenas os resultados do passado, tornando a informação incongruente com os objetivos estratégicos, levando a que as empresas ignorassem outros indicadores menos tangíveis.

Porém, durante a década de oitenta, começou a verificar-se a necessidade de incorporar, nos sistemas de medição, um conjunto de valores intangíveis que não podiam ser lidos através das demonstrações financeiras (Pinto, 2007). Os ativos intangíveis tornaram-se fatores determinantes para a competitividade das organizações, atuando de forma indireta, através de relações de causa e efeito.

Face a uma mudança profunda na economia e na gestão das organizações, os sistemas tradicionais de gestão, baseados em indicadores de ordem financeira, revelaram-se insuficientes para aferir o desempenho e o sucesso.

Segundo Martins (2002), Malina e Selto (2001), uma das críticas à análise financeira tradicional, baseada em rácios, resulta da insuficiência dos indicadores financeiros como medida de desempenho, tornando-se necessária a introdução de outros indicadores de desempenho. Na verdade, a razão da inadequação dos sistemas tradicionais prende-se com o facto dos fatores críticos dependerem, designadamente, de fatores intangíveis, tais como a qualidade dos serviços e produtos, a satisfação e fidelização dos clientes, a capacidade de resposta atempada e a eficiência dos processos internos, e a motivação dos colaboradores (Carvalho e Azevedo, 2001).

Surgiu, portanto, a necessidade das organizações terem que considerar a gestão da *performance* como um sistema integrado, onde podem interagir diversas metodologias, instrumentos e soluções, que as ajudem a tornarem-se mais competitivas, eficientes e criadoras de maior valor para todos os seus *stakeholders* (Kaplan e Norton, 2005). De acordo com Drucker (1995), este contexto reforçou a necessidade das empresas possuírem sistemas de informação integrados com a estratégia e não apenas ferramentas que refletissem o desempenho do passado.

Foi no contexto anteriormente descrito que surgiu o *BSC*.

### 2.1.2. A génese

O *BSC* surgiu em 1990, ano em que o professor Robert Kaplan, da Universidade de Harvard, e David Norton, consultor de empresas e presidente do Instituto Nolan Norton, começaram um estudo, como resultado de pesquisas encomendadas por doze grandes empresas norte-americanas, com o propósito de desenvolverem um novo modelo de avaliação do seu desempenho (Kaplan e Norton, 1992; Sousa e Rodrigues, 2002). A motivação das empresas para a colaboração no estudo residiu, essencialmente, no facto de verificarem a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho. Tinha-se a ideia de que estes modelos tradicionais, que se revelaram adequados na era industrial, estavam a ficar ultrapassados num contexto de rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo das empresas. Estava, portanto, em causa, a capacidade de medir e de definir as atividades criadoras de valor das organizações modernas (Russo, 2015).

Tornava-se necessário um modelo que não abrangesse somente indicadores de natureza financeira, pois considerava-se que o fato de a gestão das empresas se fundamentar exclusivamente neste tipo de indicadores podia constituir um obstáculo ao crescimento das suas capacidades de criação futura de valor.

A síntese das conclusões do referido estudo foram publicadas em 1992, num artigo na revista *Harvard Business Review*, intitulado “*The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*”, constituindo o primeiro artigo sobre a criação do *BSC*, sendo os seus autores os grandes impulsionadores desta abordagem.

Esse estudo reforçava a ideia de que os tradicionais indicadores financeiros, utilizados há vários anos nas empresas, na perspetiva do controlo de gestão, já não eram adequados no novo contexto de negócios globais, que exigiam *performances* alinhadas com a estratégia, pois traduziam-se em indicadores de resultados passados dando preferência ao

desempenho de curto prazo. A abordagem do *BSC* complementa os indicadores financeiros com medidas para o desempenho futuro, baseadas em valores intangíveis, que potencializem a criação de valor (Pinto, 2007).

### **2.1.3. Conceito**

O *BSC* surge em 1990 como uma metodologia de medição e gestão de desempenho das organizações, fornecendo informação de gestão, financeira e não-financeira, essencial para um bom desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (1992), definem o *BSC* como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira (refletindo os resultados das ações do passado), incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas, não financeiras – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – relacionadas com fatores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro.

As quatro perspectivas anteriormente referidas formam a estrutura do *BSC* nas quais são fixados objetivos, indicadores e respetivas metas que têm que funcionar de forma integrada (balanceada), estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas (Geada et al., 2012; Pinto, 2007). Norreklit (2000) afirma que são estas relações causa e efeito que distinguem o *BSC* de outros sistemas de medição estratégica. As medidas de aprendizagem e crescimento servem de condutoras das medidas dos processos internos que, por sua vez, são condutoras das medidas da perspectiva do cliente, que servem de condutoras das medidas financeiras.

Assim, para que tenhamos um *BSC* é necessário conter indicadores financeiros e não-financeiros derivados da estratégia, de acordo com as quatro perspectivas anteriormente mencionadas (Russo, 2015).

Segundo Ribeiro (2008), o entendimento do *BSC* abrange dois princípios básicos. O primeiro, fazendo referência ao termo *balance*, diz respeito ao equilíbrio/balanço, que reúne a conjugação de objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, de indicadores de processos, os indutores (*leading indicators/performance drivers*) e de resultados (*lagging indicators*) e da perspectiva interna e externa da organização. O segundo, referindo-se ao termo *measurement* (mensuração), aponta a necessidade das variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis, pois de acordo com Kaplan e Norton (1996b) “não se consegue gerir aquilo que não é possível medir”. A designação *Scorecard* vem do facto de o acompanhamento da estratégia ser efetuado através de um reporte frequente, onde a *performance* dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores alusivos a um certo período de análise é visualizada à semelhança de um *Tableau de Bord (TDB)* – mapa estratégico (Caldeira, 2009).

Portanto, pode dizer-se que o *BSC* é um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam comportamentos e *performance* (Geada et al., 2012).

A abordagem *BSC* é fundamental para a gestão estratégica, na medida em que se caracteriza por traduzir a visão e comunicar a missão e a estratégia das empresas, num conjunto de indicadores críticos de *performance* e medidas de desempenho (Johnsen, 2001). O modelo *BSC* permite que o processo de tomada de decisão seja baseado em informação estratégica, ao estabelecer uma interligação das medidas de desempenho com os objetivos, assente na estratégia global da empresa (Banker, Chang e Pizzini, 2004).

Ramos e Gonçalves (2002), bem como Carvalho e Azevedo (2001), apontam um conjunto de características reconhecidas nesta ferramenta de gestão:

- Transforma a missão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores nas quatro perspetivas;

- Proporciona uma estrutura e uma linguagem que permitem comunicar a missão e a estratégia, concentrando-se na valorização dos fatores que criam valor a longo prazo;
- Facilita a informação aos colaboradores sobre as causas do êxito presente e futuro, possibilitando aos gestores canalizar as energias e competências do pessoal para a consecução dos objetivos de longo prazo;
- Além da prossecução dos objetivos financeiros, incluiu os indutores de ação (não-financeiros, intangíveis) para os alcançar;
- Complementa os indicadores financeiros da atuação passada com os indicadores da atuação futura relacionados com fatores intangíveis.

Assim, o *BSC* não visa apenas controlar o desempenho das organizações, mas, também, ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objetivos, tornar as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e aprender com o *feedback* resultante da experiência, adequando o posicionamento da organização com essa aprendizagem (Pinto, 2007; Russo, 2015).

O *BSC* é, portanto, um modelo flexível que deve ser adaptado a cada organização atendendo à sua dinâmica e especificidades.

#### **2.1.4. Evolução do *BSC***

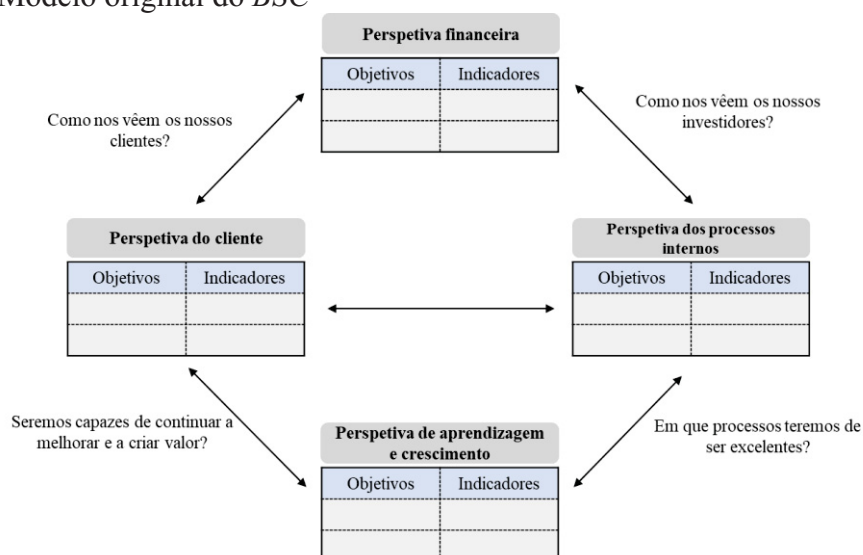
O *BSC* teve uma rápida implementação em diversos tipos de organizações, sendo que as suas potencialidades levaram a revista *Harvard Business Review* a classificá-lo como uma das setenta e cinco melhores ideias de gestão do século XX (Pinto, 2007).

Desde a implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações até aos dias de hoje este sistema tem vindo a evoluir. Pinto (2007), descreve três fases de evolução, tal como ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Evolução do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Pinto (2007)

O *BSC* surgiu em 1990 como uma metodologia que fornecia informação de gestão, de natureza financeira e não-financeira (valores intangíveis), para a avaliação do desempenho das empresas e outras organizações e tinha como objetivo possibilitar uma gestão eficaz da *performance* organizacional. Esta primeira etapa representou, portanto, a criação de um novo conceito de medição de desempenho. A versão inicial apresentava quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – e centrava-se na fixação de objetivos, metas e indicadores em cada uma dessas perspectivas e destacava a necessidade de serem identificadas ligações e interdependências (causa-efeito) entre todas elas. Na Figura 2, apresenta-se o modelo original do *BSC*.

Figura 2. Modelo original do *BSC*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

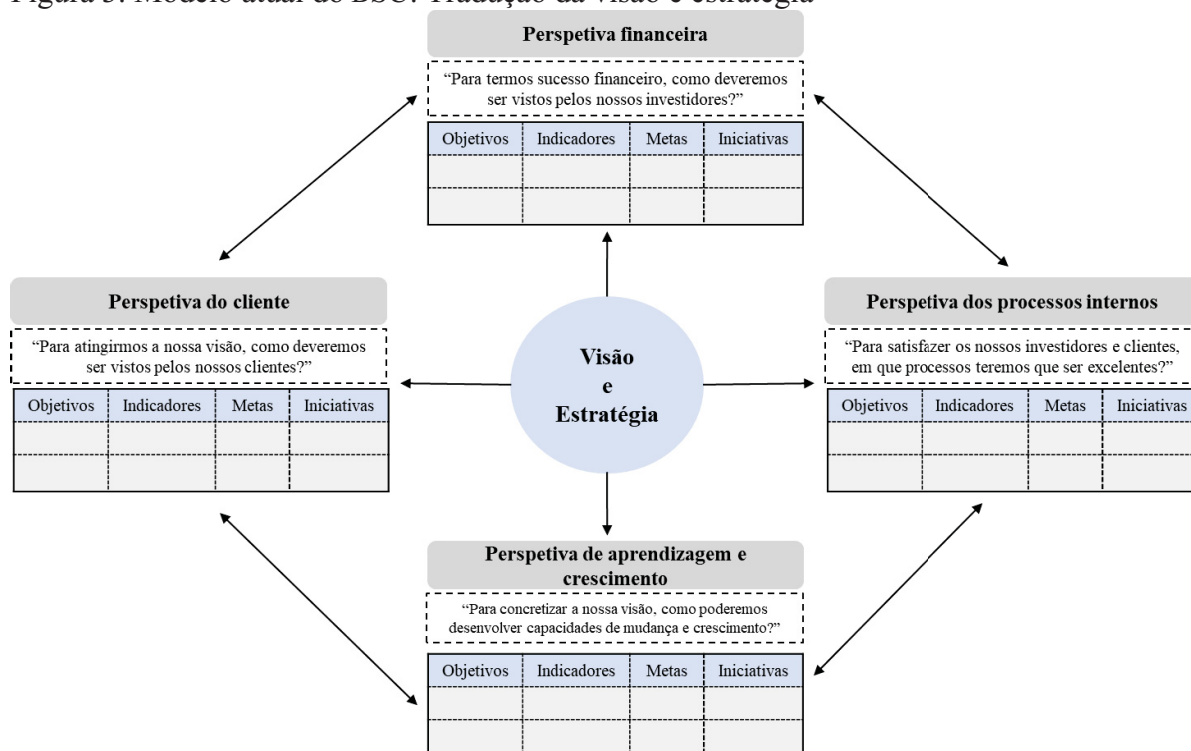
Como resultado da sua aplicação em diversas empresas, o conceito inicial evoluiu e, em 1993, Kaplan e Norton publicaram um novo artigo (“*Putting the Balanced Scorecard to Work*”) que reflete essa experiência prática e que evidenciava que o modelo tinha muito mais potencialidades do que as inicialmente propostas, direcionadas essencialmente para o sistema de medição da *performance* (SMP). Assim, o *BSC* evoluiu do conceito inicial de ferramenta de medição e avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica (SGE) (evolução I), que consegue transpor os objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa (Russo, 2015). O *BSC* facilitava o alinhamento entre as prioridades estratégicas e as atividades operacionais das organizações, pelo que se tinha transformado numa ferramenta integradora de soluções de melhoria (Pinto, 2007). Assim, passou a ter um papel fundamental no processo de planeamento.

Em virtude da boa aceitação que o modelo apresentava, com implementações em diversas organizações, Kaplan e Norton publicaram, em 1996, um novo artigo (“*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management*”) e, alguns meses depois, o seu primeiro livro “*The Balance Scorecard – Translating Strategy into Action*”, onde introduziram alguns novos conceitos que a implementação prática foi acrescentando ao *BSC*. Na Figura 3, apresenta-se a versão melhorada do modelo apresentado pelos referidos autores.

O novo visual do *BSC* veio dar um maior destaque à visão e à estratégia, tendo sido colocadas no centro do *BSC*. Significava, portanto, que o *BSC* estava a ser usado para gerir a estratégia, traduzindo-a em objetivos operacionais, devidamente balanceados nas quatro perspetivas através de relações causa-efeito (Pinto, 2007). A segunda novidade consistiu na inclusão de quatro conceitos fundamentais – objetivos, métricas, metas e iniciativas – em cada uma das perspetivas, funcionando numa sequência lógica e estabelecendo relações causa-efeito entre si. O *BSC* enquanto Sistema de Gestão

Estratégica (SGE) passou a apoiar-se em quatro novos processos: traduzir a visão; comunicar e articular; planeamento; *feedback* e aprendizagem (Pinto, 2007).

Figura 3. Modelo atual do BSC: Tradução da visão e estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Durante os trabalhos de implementação do *BSC* nas organizações era frequente os gestores e as equipas de projeto recorrerem a representações gráficas para tentarem visualizar as relações causa-efeito entre os objetivos. Com a intervenção dos criadores do *BSC*, esta prática foi aperfeiçoada, tendo originado um novo instrumento fundamental em qualquer implementação – o Mapa Estratégico (Strategy Map). O referido mapa permite visualizar, quase de imediato, a “história da estratégia” e as ligações causa-efeito que deverão ser estabelecidas para que tudo funcione equilibrado (balanceado). Tornou-se numa ferramenta essencial no processo de comunicação da estratégia e envolvimento da organização. Assim, o SGE assume-se como um Sistema de Comunicação da Estratégia (SCE), correspondendo à evolução II da Figura 1.

Em 2000, o *BSC* tinha evoluído e estava definitivamente implantado nas organizações como instrumento de medição, comunicação e gestão da estratégia. Neste ano, Kaplan e Norton publicam o seu segundo livro – *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment* – no qual relatam as práticas utilizadas pelas empresas que obtiveram sucesso gerindo a sua estratégia através do *BSC*. Os referidos autores classificaram essas práticas em cinco grupos designados por princípios das organizações concentradas na estratégia.

Em 2004, Kaplan e Norton publicam o seu terceiro livro – “*Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*” – onde aprofundam a metodologia dos mapas estratégicos e os cinco princípios que caracterizam a organização concentrada na estratégia.

No seguimento deste percurso Kaplan e Norton publicaram, em 2006, o seu quarto livro onde destacam que o principal desafio das organizações atuais reside no alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas, com a estratégia, visando a melhoria da *performance*. Atualmente, o *BSC* é considerado uma das melhores soluções para conseguir o alinhamento de todos os recursos organizacionais, em especial as pessoas, e concretizar mudanças (Pinto, 2007). Desta forma, é presentemente considerado um Sistema de Gestão da Mudança (SGM), correspondendo ao terceiro nível da evolução do *BSC*.

A visão atual do papel do *BSC* é a de um modelo central nos sistemas de gestão da *performance*, constituindo a sua espinha dorsal e interagindo com outras metodologias de melhoria (Pinto, 2007).

A visão de futuro é o *BSC* constituir um dos principais instrumentos para alinhar – pessoas, processos e infraestruturas – em qualquer tipo de organização. A necessidade de interação permanente entre as prioridades estratégicas e as atividades operacionais das

organizações passou a ser conhecida, no contexto da *performance management*, por alinhamento (Pinto, 2007).

## 2.2. Conceitos fundamentais do BSC

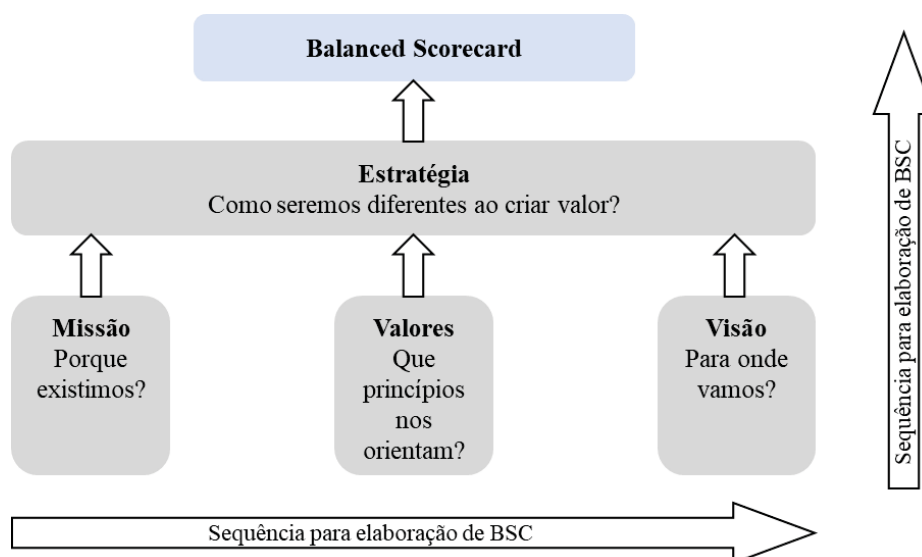
### 2.2.1. Pilares do *Balanced Scorecard*: missão, valores e visão

O *BSC* não é uma teoria, mas sim uma ferramenta prática. Assim, ao ser implementado, decorre um processo de construção, tal como se tratasse de um edifício. Desta forma, há que começar pelas fundações e pilares, já que são o suporte de toda a estrutura (Pinto, 2007).

Os pilares do *BSC* que suportam toda a estrutura de uma organização são a missão, os valores e a visão (Kaplan e Norton, 1996c). Assim, qualquer organização que ambicione proceder à implementação do *BSC* necessita, numa primeira fase, de refletir e definir os três pilares mencionados.

A missão é o ponto de partida para a construção do *BSC* e deverá apoiar-se nos valores que guiam a organização, seguindo-se a definição da visão que irá determinar as prioridades necessárias à sua concretização, através da formulação da estratégia. Na Figura 4, ilustra-se a sequência do *BSC* anteriormente descrita.

Figura 4. Sequência do *Balanced Scorecard*



Segundo Niven (2003), o *BSC* obtém um grande relevo nas organizações quando passa a ser uma metodologia alinhada com a missão, valores e visão e a estratégia é adotada pelas organizações como um todo.

Dada a importância dos pilares do *BSC* na sua implementação, importa clarificar em que consistem os mesmos.

A missão define o propósito de uma organização, ou seja, é a razão de ser de uma organização, daí constituir o primeiro pilar do *BSC* (Pinto, 2007). Segundo Freire (2008), a missão “consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização para o futuro”. Este autor defende que a missão deve ser definida de forma a dar resposta às seguintes perguntas: “qual é a razão de ser da empresa?”; “qual é o negócio da empresa?”; “quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”; “quais são as futuras competências requeridas pela empresa?”; “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”

Para ser eficaz, a declaração de missão deve reunir um conjunto de características: ser concisa e orientada para metas, ter um forte conteúdo emocional, traduzir as ações da organização, definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização e declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders* (Pinto, 2007).

A missão orienta a organização e as pessoas pelo que é um elemento fundamental para a ativação e execução da estratégia, isto é, constitui o ponto de partida para a estratégia.

Os valores são os princípios intemporais que guiam uma organização. Representam as crenças enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os colaboradores e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera

dos seus colaboradores (Pinto, 2007). A atuação da gestão de topo é fundamental para a difusão e prática dos valores da organização (Kaplan e Norton, 2008).

Os valores têm que estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica, motivo pelo qual constituem o segundo pilar do *BSC*.

Segundo Serra et al. (2010), são os valores que justificam as escolhas que a organização faz e a forma como esta afeta os recursos que dispõe.

A organização deve ter o cuidado de verificar se existe uma ligação efetiva entre os valores proclamados e o *BSC*, uma vez que a contradição entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes (Pinto, 2007).

A visão constitui o terceiro pilar do *BSC*, devendo ser construída após a definição da missão e da proclamação dos valores. A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização (Pinto, 2007). Sendo uma utopia, não deixa de poder ser redigida, explicada ou comunicada (Carvalho e Filipe, 2006).

A visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços. A visão tem que ser capaz de responder à pergunta “para onde queremos ir?” e deve agregar um conjunto de características, nomeadamente, ser motivadora, inspiradora e estimulante; consistente com a missão e os valores; tangível, realizável e verificável; clara e convincente; ponto de focagem para onde convergem esforços e um instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*” (Pinto, 2007).

A definição da visão é um passo imprescindível na implementação do *BSC* em qualquer tipo de organização. É a partir das “grandes metas” definidas na visão que a gestão de topo pode iniciar o processo de formulação das estratégias, a seleção de prioridades e metas a atingir (Pinto, 2007).

### 2.2.2. Estratégia

Uma vez elencados e analisados os pilares do *BSC*, a organização deve definir qual a melhor estratégia a adotar para concretizar a sua visão. A estratégia constitui o ponto central do *BSC*, em redor do qual funcionam as quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

As declarações de missão, valores e visão, só deixam de ser um simples conjunto de pensamentos e desejos expressos, se forem acompanhados por uma estratégia. A missão, valores e visão destacam o “porquê” e o “quem”, enquanto a estratégia define o “como” (Pinto 2007).

Para Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses, que representa o caminho da organização da situação atual para um futuro desejável, expresso na sua visão. É, portanto, a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes, de forma a gerar uma proposta de valor única (Pinto, 2007). Porter (1996) descreve o conceito de estratégia como sendo “a arte de ser diferente, através da criação de uma proposta de valor única”.

Na formalização e implementação da estratégia, a organização tem de tomar decisões estratégicas e objetivas de modo a que sejam alcançados os objetivos definidos. Depois de definida a estratégia, o passo seguinte é decidir quais as ações estratégicas e quem vão ser os responsáveis pela sua execução e pelos seus resultados.

O *BSC* é uma ferramenta que ajuda na clarificação da estratégia, permitindo a sua operacionalização, alinhando toda a organização em torno da sua execução, facilitando a comunicação e a compreensão dos objetivos estratégicos aos vários níveis organizacionais e monitoriza o desempenho, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.

### **2.2.3. As componentes das perspectivas: objetivos, indicadores, metas e iniciativas**

O *BSC* permite decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em objetivos estratégicos, que, por sua vez, se desdobram em indicadores. Assim, o desenvolvimento dos objetivos e indicadores do *Balanced Scorecard* é a atividade central do desenvolvimento desta ferramenta, tendo como propósito garantir que a execução da estratégia é uma realidade do dia-a-dia da organização. Este propósito consiste em operacionalizar os conceitos e definições estratégicas em objetivos, indicadores, metas e ações (iniciativas) a desenvolver para cada perspectiva do *BSC*, ligadas por relações de causa-efeito, promovendo um melhor entendimento da dinâmica organizacional.

Os objetivos estratégicos são o primeiro nível de operacionalização da visão da organização. Traduzem os resultados principais a atingir pela organização no cumprimento da sua missão e de forma que lhe permitam atingir a sua visão.

É importante que os objetivos sejam definidos e partilhados por todas as partes da organização e não apenas pela gestão de topo.

Para Santos (1998), os objetivos devem obedecer a alguns princípios, como serem mensuráveis, no caso de difícil quantificação, esta deve ser bem explícita; serem balizados no tempo, definindo prazos para a sua realização; evitarem o eventual conflito entre membros da organização; serem específicos, indicando exatamente o que se pretende de modo a não gerarem dúvida; serem exigentes de esforços e consistentes a longo e a curto prazo; atingíveis ou alcançáveis, devendo ser consistentes com a missão e a estratégia delineada para a organização, devem, também, ser orientados para resultados. Há que ter em consideração que os objetivos fáceis não são tão aliciantes de serem realizados, da mesma forma que um objetivo inatingível será posto de lado logo à nascença.

As características dos objetivos anteriormente referidas são comumente conhecidas por SMART (*Specific; Measurable; Achievable; Rewarding/results oriented; Time-bound*).

De acordo com Niven (2003), uma meta é “um resultado desejável de uma medida de *performance*”. As metas são, portanto, “marcos” ao longo do tempo que indicam o nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas devem ser realistas e atingíveis. No entanto, é importante que constituam um desafio para a organização e que esta despenda algum do seu esforço para o alcançar. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem ser necessário alterar estes últimos Kaplan e Norton (2004b).

Para cada meta deve ser estabelecido um plano de ação (iniciativas estratégicas) que deve ser desenvolvido pela organização, de forma a se atingirem as metas de *performance*. Deste modo, as iniciativas estratégicas são as atividades a desenvolver para atingir os objetivos estratégicos e funcionam como ponto de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização.

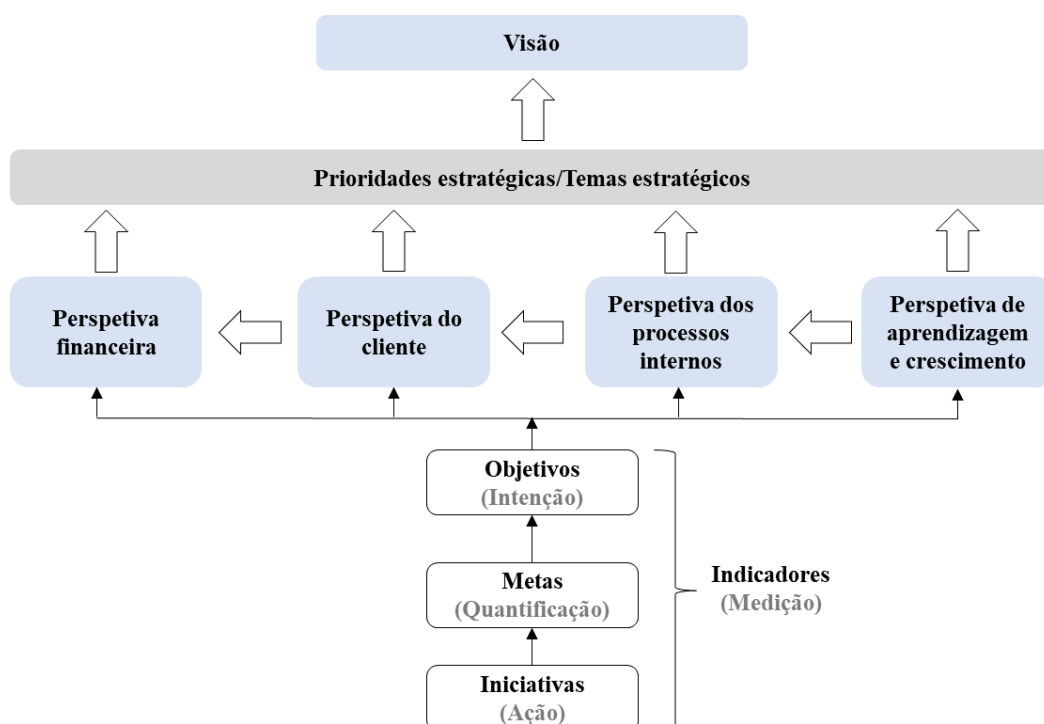
Os indicadores ou métricas são um *standard* utilizado para medir e comunicar a *performance*, isto é, permitem efetuar a avaliação do cumprimento estratégico e avaliar as ações da gestão (Kaplan e Norton, 1996a). Os indicadores possuem, regra geral, uma natureza quantitativa e devem permitir, além da avaliação da *performance*, comparar resultados, avaliar a sustentabilidade das opções da gestão, permitir reajustamentos e revisões com as devidas adaptações às necessidades e limitações de cada caso particular.

Existem diversos tipos e classificações de indicadores, sendo que os indicadores de resultados (*lag/outcomes*) e os indicadores indutores (*lead/performance drivers*) são essenciais na metodologia do *BSC* (Pinto, 2007). Os referidos indicadores serão abordados com maior detalhe no capítulo 2.4.2.

Os indicadores selecionados para a monitorização dos objetivos devem sê-lo numa quantidade que permita o seu efetivo controlo. Neste sentido, Kaplan e Norton (1996b), recomendam que um *Balanced Scorecard* para uma organização não deverá ter mais de 30 indicadores, partilhados pelas diversas perspetivas.

Na Figura 5, apresenta-se uma representação esquemática de cada uma das componentes das perspetivas anteriormente descritas.

Figura 5. Componentes das perspetivas do BSC



Fonte: Adaptado de (Pinto, 2007)

### 2.3. O funcionamento do *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação da *performance* organizacional: as quatro perspetivas

O BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho. Na versão original do BSC, conforme já foi mencionado, Kaplan e Norton (1992) sugerem o acompanhamento do desempenho através de quatro perspetivas de análise: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Os mesmos autores acrescentam que as quatro

perspetivas são apenas um modelo e não um teorema matemático, pelo que as mesmas poderão ser adaptadas de acordo com a missão e estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1996b), como ilustrado na configuração do BSC desenvolvida pelos referidos autores, na Figura 3 do capítulo 2.1.4.

As perspetivas anteriormente referidas podem ser adaptadas e, eventualmente, complementadas com mais algumas perspetivas ajustadas às necessidades de cada organização, refletindo as circunstâncias do setor em que estão inseridas e a sua estratégia (Fernández, 2002; Figueiredo, 2002; Olve, Roy e Wetter, 2000). De acordo com Niven (2003), a eleição das perspetivas deve permitir contar a história da estratégia e criar uma vantagem competitiva para a organização. Fernández (2002) afirma que o *Balanced Scorecard* pode ter mais de quatro perspetivas, no entanto refere que é pouco comum encontrar mais de seis. Niven (2003) refere que não devem fazer parte do *Balanced Scorecard* perspetivas isoladas, isto é, que não se relacionem entre si.

Cada perspetiva do *BSC* inclui objetivos, indicadores, metas e ações a desenvolver, necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Os objetivos e indicadores fixados têm que funcionar de forma integrada (balanceada), estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Qualquer falha de funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o *BSC* e provocando, conseqüentemente, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da missão e da visão da organização (Pinto, 2007). As perspetivas e a relação entre elas permitem que se possa intervir em várias dimensões, tentando melhorar o desempenho da organização (Banker et al., 2004).

Como se pode verificar, podem ser feitas várias alterações nas perspetivas apresentadas por Kaplan e Norton, no entanto, no presente estudo, serão apenas analisadas as quatro perspetivas propostas pelos referidos autores.

Cada perspectiva do *BSC* deverá oferecer respostas a perguntas centrais para a gestão da estratégia, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1. As perspectivas do *BSC* e as respectivas questões

Perspetivas	Questão
Perspetiva financeira	“Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”
Perspetiva do cliente	“Para atingirmos a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”
Perspetiva dos processos internos	“Para satisfazer os nossos investidores e clientes, em que processos teremos que ser excelentes?”
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	“Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

A questão indicada na Tabela 1 para a perspectiva financeira reflete a situação de uma empresa do setor privado onde os objetivos de lucro, produtividade e rentabilidade são da maior importância no que diz respeito ao sucesso da organização. Por esse motivo, a perspectiva financeira é colocada no topo do *BSC*, traduzindo os resultados do comportamento e da *performance* integrada nas outras três perspectivas. Se se tratar de um serviço público ou organização privada sem fins lucrativos, fundamentalmente orientados para a missão, a perspectiva financeira adquire uma abordagem diferente, figurando a perspectiva do cliente no topo do *BSC*. O presente estudo centra-se apenas em organizações do setor privado.

A perspectiva financeira centra-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão do passado, ou seja, “o que já aconteceu”. As outras três perspectivas – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – contêm elementos que permitem à organização planear o seu horizonte de longo prazo, isto é, “o que queremos que aconteça”. O modelo, para além do equilíbrio e das relações causa-efeito entre objetivos fixados nas quatro

perspetivas, tem como pressuposto o equilíbrio entre as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia) (Pinto, 2007).

### **2.3.1. Perspetiva financeira**

A perspetiva financeira está intimamente ligada com os interesses dos acionistas/sócios, pois as suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, nomeadamente, de expectativa numa boa rendibilidade dos capitais que investiram (Russo, 2015).

A medição dos objetivos colocados nesta perspetiva é baseada, essencialmente, em indicadores financeiros, os quais permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução estão ou não a contribuir para as melhorias efetivas do seu desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1996b).

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco (meta) para as outras perspetivas do *BSC*. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Os indicadores financeiros são caracterizados pela excelente informação histórica da organização, sendo que a sua utilização na tomada de decisão pode comprometer a criação de valor.

Numa empresa privada, na perspetiva financeira, são colocados os objetivos e metas que permitem responder à pergunta: “como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?” (Pinto, 2007).

Santos R. A. (2006) refere que uma vez que o *BSC* deve refletir os objetivos estratégicos das organizações a longo prazo, importa relacionar os indicadores financeiros que servem de suporte à perspetiva financeira com o ciclo de vida das organizações: crescimento, maturidade e declínio. Em cada uma das três fases indicadas serão

privilegiados diferentes fatores quanto aos objetivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos ativos e nível de risco.

Na Tabela 2, apresenta-se uma síntese de objetivos estratégicos, fatores críticos e de indicadores de desempenho para a perspectiva financeira.

Tabela 2. Perspetiva financeira

<b>Objetivos estratégico</b>	<b>Fatores críticos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
Ser bem sucedido financeiramente de modo a rentabilizar os ativos e a maximizar o valor dos acionistas	Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RCI – Rendibilidade do Capital Investido</li> <li>• RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios</li> <li>• RV – Rendibilidade das Vendas</li> <li>• RPA – Resultados por Ação</li> <li>• Resultados Líquidos/Meios Libertos</li> </ul>
Maximizar o valor dos acionistas	Criação de valor: Capacidade de criação de valor para o acionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA – Economic Value Added</li> <li>• CVA – Cash-Value Added</li> <li>• CFROI – Cash-Flow Return on Investment</li> <li>• VA – Valor Acrescentado</li> </ul>
Determinar e avaliar se a estratégia está a ser executada	Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado</li> <li>• Volume de Negócios</li> <li>• Taxa de crescimento do volume de negócios</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b) e de Jordan et al (2015)

### 2.3.2. Perspetiva do cliente

A perspetiva do cliente determina o modo como a organização deseja ser vista pelos seus clientes, ou seja, nesta perspetiva as organizações pretendem identificar objetivos e metas que respondam à pergunta: “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”, mantendo uma resposta sempre atual à pergunta: “o que é que os nossos clientes valorizam?” (Pinto, 2007; Russo 2015). Assim, nesta perspetiva, as organizações identificam os seus clientes, as suas necessidades e em que segmentos de mercado pretendem competir (Kaplan e Norton, 1997).

Como tal, a organização, para ser bem sucedida, necessita conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os fatores a que atribuem mais valor na relação comercial, pois serão aspetos essenciais na definição dos indicadores mais adequados. Habitualmente são quatro as principais preocupações dos clientes – prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo – para as quais as empresas devem articular metas e, em seguida, traduzi-las por medidas específicas.

Segundo Olve et al. (2000) e Ramos e Gonçalves (2002), esta perspetiva descreve a forma como se cria valor para os clientes e como se satisfaz a procura. É, assim, considerado nesta perspetiva os fatores que contribuem para a solidez e desenvolvimento das relações com os clientes, de uma forma sustentada e duradoura, o que permite alcançar os objetivos estabelecidos (Russo, 2015).

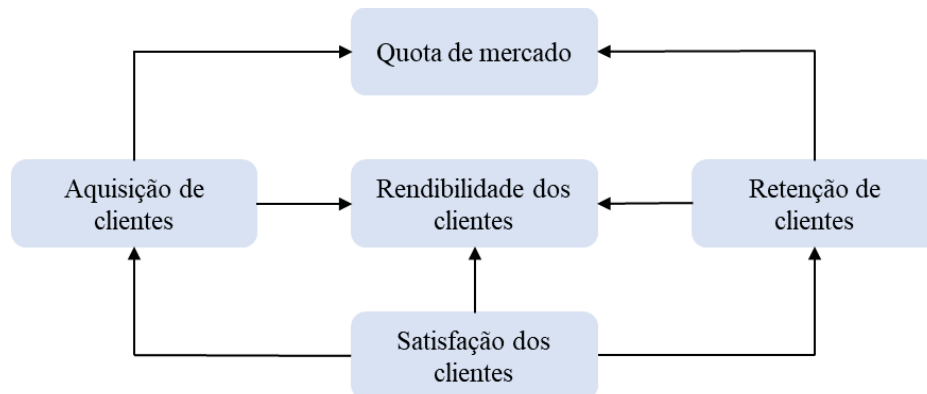
Russo (2015) refere que, na perspetiva do cliente, traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes, segmentos de mercado que se pretende servir, bem como a natureza dos indicadores utilizados.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a e 1996b), as empresas geralmente incluem dois níveis de indicadores na perspetiva do cliente, nomeadamente um grupo de indicadores principais (*core measurement group*) e propostas de valor ao cliente (*customer value propositions*).

O grupo de indicadores principais diz respeito a indicadores genéricos dos resultados que a empresa ambiciona alcançar, em consonância com a sua estratégia. Embora sejam genéricos e aplicáveis a todo o tipo de organização, devem ser adaptados aos segmentos alvo dos quais a empresa tem a expectativa de obter o seu máximo crescimento e rentibilidade. Normalmente, este tipo de indicadores relacionam-se com a satisfação, retenção e rentibilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes,

estabelecendo-se uma cadeia de relações entre todos eles, conforme se ilustra na Figura 6 (Kaplan e Norton, 1996b).

Figura 6. Indicadores principais da perspectiva dos clientes



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

A quota de mercado permite avaliar até que ponto a empresa está a conseguir alcançar os clientes alvo e o mercado alvo (Kaplan e Norton, 1996b). A dimensão do mercado pode ser conhecida através de dados estatísticos recolhidos de associações industriais, entidades governamentais, etc..

Este indicador pode ajudar a promover a estratégia de uma determinada unidade de negócio, pois, quando são considerados somente indicadores financeiros, podem retirar-se conclusões precipitadas. O aumento das vendas a curto prazo pode, no futuro, estar comprometido pelo facto de não se estar a adicionar valor para o cliente.

Quando as empresas têm clientes ou segmentos de mercado que se mantêm, pode-se até utilizar outra medida da quota de mercado – a percentagem das compras dos segmentos ou clientes – pois estes podem ter diminuído o valor total das compras aos seus fornecedores (Kaplan e Norton, 1996b).

Segundo Ramos e Gonçalves (2002), esta medida permite avaliar se a organização atingiu os resultados esperados nos segmentos de mercado escolhidos.

O custo de conseguir novos clientes é muito superior ao custo de manter os clientes existentes. Assim, uma das formas da organização manter ou aumentar a sua quota de mercado nos segmentos alvo passa pela retenção dos seus clientes (Kaplan e Norton, 1996b). De acordo com Mollar (2004), para que as empresas consigam aumentar a sua quota de mercado, será importante, antes de mais, que mantenham os clientes atuais, identificados por categorias.

As empresas que conseguem identificar todos os seus clientes, conseguem assim medir a retenção de clientes de período a período. Para além de reter os clientes, muitas empresas pretendem medir o grau de fidelização dos clientes, através do crescimento do volume de negócios desses clientes (Kaplan e Norton, 1996b). Para Ramos e Gonçalves (2002), a fidelização dos clientes pode ser medida pelo número de novos clientes trazidos pelos já existentes, facto que apenas acontecerá caso estejam satisfeitos.

As empresas que pretendem aumentar o seu volume de negócios, têm como objetivo aumentar a sua base de clientes nos segmentos alvo.

Desta forma, interessa-lhes medir, em termos absolutos ou relativos, a taxa de clientes que a empresa consegue ganhar ou atrair. O controlo da aquisição de clientes pode ser efetuado através do número de novos clientes nos segmentos alvo, ou através do volume total de vendas a esses clientes.

Por outro lado, as empresas que possuem custos elevados para conquistar novos clientes, nomeadamente com o marketing, devem analisar se os seus esforços foram devidamente recompensados. Para isso, devem analisar o número de respostas dos clientes às propostas e a taxa de conversação, ou seja, o quociente entre o número de novos clientes e o número de prospeções realizadas. Devem, ainda, considerar os custos de aquisição de cada cliente novo, assim como o rácio entre as receitas obtidas de novos clientes e os custos suportados para a sua captação (Kaplan e Norton, 1996b).

O facto de manter ou aumentar os clientes resulta da empresa ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, isto é, de procurar a satisfação dos seus clientes (Kaplan e Norton, 1996b).

As medidas de satisfação dos clientes devem transmitir o *feedback* relativamente à forma como se está a acrescentar valor para os mesmos. No entanto, de acordo com Kaplan e Norton (1996b), não deverá ser dada demasiada importância a este indicador, dado que a satisfação do cliente não é suficiente para a fidelização, manutenção e rentabilidade do mesmo.

Representaria uma mais-valia para as empresas se os seus clientes, de forma voluntária, proporcionassem informação aos seus fornecedores, de forma a poder avaliá-los frequentemente. Contudo, as empresas não podem contar com esta atitude proactiva dos seus clientes para transmitir o *feedback* da sua *performance*. Neste sentido, muitas empresas recorrem à realização de questionários por correio eletrónico, entrevistas telefónicas e entrevistas pessoais (Ramos e Gonçalves, 2002).

O sucesso das quatro medidas apresentadas anteriormente (quota, retenção, aquisição e satisfação) não garante que uma empresa tenha clientes rentáveis (Kaplan e Norton, 1996b; Mollar, 2004). Uma forma de ter clientes extremamente satisfeitos é vender produtos e serviços a preços muito baixos. Contudo, a satisfação do cliente e a elevada quota de mercado são apenas um meio para se alcançar elevados retornos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), as empresas devem desejar mais do que clientes satisfeitos e felizes; elas devem desejar clientes rentáveis.

Um indicador financeiro, como a rentabilidade dos clientes, ajuda as empresas, que centram a sua atuação nos clientes, a não o fazerem de forma excessiva.

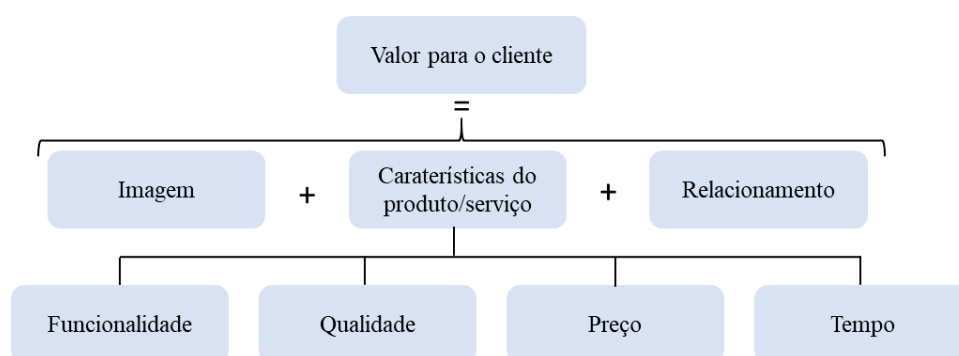
Nem todos os produtos e serviços são rentáveis para a organização, pelo que estas devem avaliar a comercialização dos mesmos. Por vezes, a comercialização de um

produto ou serviço, com essas características, pode fazer com que o cliente se mantenha, e ao qual sejam vendidos outros com uma taxa de rentabilidade alta. Desta forma, as empresas devem tentar redesenhar processos, por forma a conseguir produtos que produzam valor acrescentado e que simultaneamente satisfaçam o cliente.

Existem, também, clientes que, não constituindo uma mais-valia para a empresa, terão de se manter. Este facto ocorre normalmente com clientes novos, em que a vantagem competitiva para os cativar pode ter sido o preço.

As propostas de valor ao cliente representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes. Esta proposta de valor pode ser entendida como o conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização, capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores principais. Kaplan e Norton (1996b) referem que o centro de qualquer estratégia de negócio é a proposição de valor do cliente, que descreve como sendo o mix perfeito entre produto e atributos de serviço (funcionalidade, qualidade, preço e tempo), relacionamento com o cliente e a imagem corporativa que a organização apresenta, conforme se ilustra na Figura 7.

Figura 7. Propostas de valor para os clientes (modelo genérico).



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

A proposta de valor define, portanto, como a organização se distingue e diferencia dos seus concorrentes. Uma organização não pode ser “tudo para todos os clientes”, tem que criar propostas de valor diferentes para segmentos diferentes de clientes (Pinto,

2007). A proposta de valor é crucial para a organização, pois auxilia a interligar os seus processos internos, de forma a melhorar os resultados obtidos dos clientes (Russo, 2015).

Na Tabela 3, apresenta-se uma síntese de objetivos estratégicos, fatores críticos e de indicadores de desempenho para a perspetiva do cliente.

Tabela 3. Perspetiva do cliente

<b>Objetivos estratégico</b>	<b>Fatores críticos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
Melhorar a satisfação dos clientes, aumentando assim a rendibilidade	Rendibilidade: Carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA – <i>Economic Value Added</i></li> <li>• RVC – Rendibilidade Vendas/Cliente</li> </ul>
Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e serviços da organização e a satisfação pós-venda	Satisfação: Elevados níveis de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfação dos clientes</li> <li>• Tempos de entrega/serviço</li> <li>• Cumprimento dos prazos de entrega</li> </ul>
Manter uma boa imagem e ser o fornecedor preferencial, manter boas relações com os clientes atuais e atrair novos clientes	Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado</li> <li>• Volume de negócios com novos clientes</li> </ul>
Melhorar a imagem que os clientes têm da organização e aumentar o valor criado	Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento volume de negócio dos clientes atuais</li> <li>• N.º <i>Repeat buyers</i>/N.º clientes ano</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b) e de Jordan et al (2015)

O bom desempenho nas relações com os clientes depende da *performance* que a organização consiga obter na gestão de outros parâmetros essenciais à sua atividade, como é o caso da gestão dos processos internos, que será analisada no subcapítulo seguinte.

### 2.3.3. Perspetiva dos processos internos

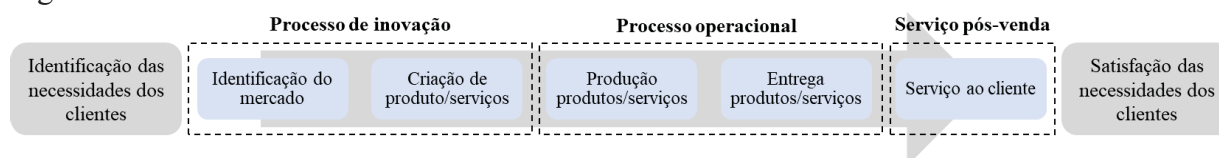
Nesta perspetiva, pretende-se identificar os processos internos cruciais para se alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1996b). Neste sentido, os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspetiva deverão permitir que a organização responda à seguinte questão: “em que processos teremos que ser excelentes? (Pinto, 2007). Segundo Pinto (2007), muitas vezes o insucesso nas organizações fica a dever-se a falhas nos métodos e processos cruciais que

rodeiam a estratégia e não propriamente devido a uma estratégia errada. A presente perspetiva do *BSC* ajuda a resolver este problema.

Os objetivos e indicadores para a perspetiva dos processos internos devem ser formulados após a definição dos objetivos e indicadores, para as perspetivas financeira e do cliente. Desta forma, as empresas centram os seus indicadores dos processos internos, nos objetivos estabelecidos para os acionistas e clientes (Olve et al., 2000).

A definição dos processos internos deve ser feita para toda a cadeia de valor. Kaplan e Norton (1996b) identificam três processos internos principais, comuns a todas as empresas no Modelo Genérico da Cadeia de Valor, que se inicia com o processo de inovação, seguida do processo operacional e concluída com o serviço pós-venda, tal como se ilustra na Figura 8 (Kaplan e Norton, 1996b).

Figura 8. O Modelo Genérico da Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

O processo de inovação consiste na fase de deteção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas. Nesta fase, é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de conceção dos produtos.

Após o processo de inovação, segue-se o processo operacional, que começa na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos estabelecidos, de forma eficiente e consistente.

A última etapa da cadeia de valor corresponde ao processo de serviço pós-venda, que está relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente garantias, tratamento

de devoluções e de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes.

Os processos de inovação são o indutor mais importante dos resultados financeiros futuros, porque criam valor (isto é, montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que o fornecedor lhes oferece) a longo prazo, enquanto os outros processos operacionais e pós-venda geram apenas resultados e criação de valor a curto prazo (se geridos de forma eficiente).

Assim, no *BSC* são criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da organização. Na Tabela 4 apresentam-se alguns exemplos de indicadores para cada um dos ciclos anteriormente referidos.

Tabela 4. Indicadores de desempenho para cada um dos três processos principais da cadeia de valor

<b>Processo de inovação</b>	<b>Processo operacional</b>	<b>Serviço pós-venda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem de vendas de novos produtos</li> <li>• Tempo de desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência</li> <li>• Percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis de qualidade</li> <li>• Confiança</li> <li>• Características diferenciadoras dos seus produtos</li> <li>• Tempo de ciclo</li> <li>• Valor dos custos relativamente à concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazo de resolução de reclamações</li> <li>• Custos/recursos utilizados pós-venda</li> <li>• Volume de crédito</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Russo (2015)

A presente perspetiva recorre, essencialmente, a medidas não-financeiras, focalizadas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição de custos (Russo, 2015).

Na Tabela 5, apresenta-se uma síntese de objetivos estratégicos, fatores críticos e de indicadores de desempenho para a perspetiva dos processos internos.

Tabela 5. Perspetiva dos processos internos

<b>Objetivos estratégico</b>	<b>Fatores críticos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
Identificar os processos internos adequados, de forma a criar valor	Organização: A empresa existe para assegurar processos e não para acumular funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead Time/Tempo do ciclo</li> <li>• Prazos de execução</li> <li>• Prazos de entrega</li> <li>• Percentagem de novos produtos</li> <li>• Período de tempo na resolução de problemas</li> </ul>
Identificar os processos internos críticos que condicionam os objetivos financeiros	Racionalização: Atividades que não são geradoras de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo unitário dos produtos</li> </ul>
Desenvolver os bens e serviços de forma eficiente e eficaz	Qualidade: Índices de aceitação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de rejeições</li> <li>• Conformidades</li> <li>• Percentagem de recursos com planeamento</li> <li>• Percentagem de recursos com o desenvolvimento</li> </ul>
Identificar os processos internos críticos nos quais a organização deve ser excelente	Eficiência e eficácia: Utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade</li> <li>• Taxa de utilização da capacidade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b) e de Jordan et al (2015)

### 2.3.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Uma vez definidos os objetivos na perspetiva financeira, de clientes e dos processos internos, é necessário determinar objetivos e medidas que identifiquem e assegurem a aprendizagem e crescimento, uma vez que esta perspetiva tem como função principal o cumprimento de objetivos que permitam atingir os parâmetros definidos para as restantes três perspetivas do *Balanced Scorecard* (Niven, 2003).

Segundo Kaplan e Norton (1996b), os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são indutores para alcançar excelentes resultados nas restantes três perspetivas do *Balanced Scorecard*, motivo pelo qual a perspetiva de aprendizagem e crescimento é vista como a fonte de todas as outras e, nos esquemas do *BSC*, aparece sempre na base das restantes perspetivas.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento procura responder à questão “como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a missão?”, ou seja, pretende identificar a infraestrutura – pessoas, sistemas e

procedimentos – que as empresas devem construir, para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo (Russo, 2015). Analisa, portanto, as mudanças e as melhorias que a empresa necessita realizar, se pretende que a sua visão se torne realidade.

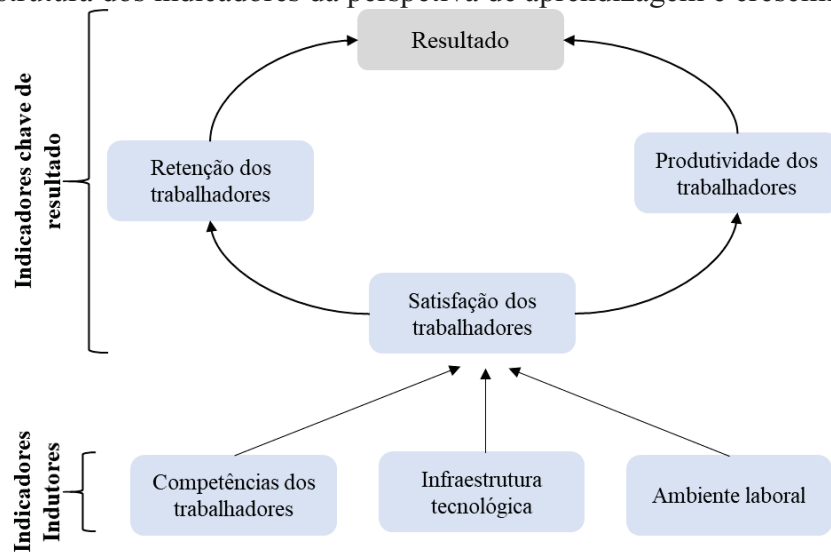
O *Balanced Scorecard* realça a importância de investir para o futuro, e não apenas nas áreas tradicionais de investimentos, como os novos equipamentos ou a investigação e desenvolvimento de novos produtos (Kaplan e Norton, 1996b). Esses investimentos são importantes, mas provavelmente por si só não são suficientes. As empresas também devem investir na sua infraestrutura (pessoal, sistemas/tecnologias e procedimentos) para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996b). De acordo com Jordan et al. (2015), nesta perspetiva, o “capital intelectual” tem um peso significativo no desempenho da organização.

Esta perspetiva descreve os ativos intangíveis da empresa, que podem ser classificados segundo três categorias, nomeadamente capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, delegação de poder (*empowerment*) e alinhamento.

Para uma organização manter a sua vantagem competitiva, é necessário que esteja em melhoria contínua, pelo que será fundamental a opinião dos funcionários em relação à melhoria dos processos industriais e de comercialização. Assim, a participação dos funcionários na melhoria contínua dos processos, exige uma requalificação dos mesmos, para que as suas ideias e capacidades criativas possam ajudar na consecução dos objetivos da organização (Kaplan e Norton, 1996b).

Neste sentido, os objetivos dos funcionários são analisados por intermédio de indicadores de resultado, complementados por indicadores indutores de resultados específicos para cada uma das três categorias da presente perspetiva anteriormente referidas. Na Figura 9, apresenta-se um esquema dos referidos indicadores.

Figura 9. Estrutura dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Assim, os três indicadores chave de resultados relativos aos funcionários são a satisfação dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e a produtividade dos trabalhadores.

- **Satisfação dos trabalhadores:** A satisfação dos funcionários é uma pré-condição para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e serviço ao cliente. A satisfação dos trabalhadores facilita o aumento da produtividade, da rapidez de reação e da qualidade do trabalho prestado. Maior satisfação dos funcionários conduz a maior satisfação dos clientes. Neste sentido, as empresas devem proceder à sua análise periódica, por exemplo, através de inquérito (Kaplan e Norton 1996b; Rocha, 2000; Russo, 2015).
- **Retenção dos trabalhadores:** Os trabalhadores nos quais a organização acredita, constituem uma mais-valia a longo-prazo, pelo que devem manter-se na organização por um longo período de tempo. Estando a organização a fazer um investimento de longo-prazo nos trabalhadores, a sua perda indesejada representará uma perda de capital intelectual. A longo prazo, os funcionários leais transportam os valores da organização, o conhecimento dos processos

organizacionais e desenvolvem sensibilidade para as necessidades dos clientes. A retenção dos trabalhadores é, em geral, medida através da taxa de rotação dos elementos-chave da organização (Figueiredo, 2002; Kaplan e Norton 1996b; Rocha, 2000; Russo, 2015).

- **Produtividade dos trabalhadores:** A produtividade dos empregados pode ser vista como o resultado do impacto agregado da melhoria das suas capacidades, do aumento da moral, da inovação, da melhoria dos processos internos e da satisfação dos clientes. O objetivo é relacionar o produzido pelos funcionários com o número de funcionários que participaram na sua produção. O indicador de produtividade mais simples consiste na receita por trabalhador. Este indicador representa a quantidade produzida que pode ser gerada por trabalhador (Kaplan e Norton 1996b; Rocha, 2000; Russo, 2015).

Após a escolha dos indicadores de resultados principais, relacionados com os empregados (satisfação, retenção e produtividade), deverão ser identificados os indicadores indutores específicos para cada uma das três categorias anteriormente referidas da presente perspectiva (Kaplan e Norton, 1996b).

- **Capacidade/formação dos trabalhadores:**

Os trabalhadores que estão diretamente relacionados com os clientes não se devem limitar apenas a reagir aos pedidos dos clientes, devem, para além disso, ter uma atitude pró-ativa, para prever as suas necessidades. Será de extrema relevância que as organizações tenham implementado um sistema de requalificação dos funcionários, para que estes possuam a formação necessária para poderem atuar dessa forma (Kaplan e Norton, 1997). Os trabalhadores que desempenham funções com maior qualificação requerem normalmente maiores necessidades de formação. Por outro lado, a alteração de funções de trabalho pode igualmente originar necessidades de formação.

Quando o grau de requalificação é baixo, será necessário desenvolver atividades de formação normais para manter as capacidades dos funcionários. Nesta situação, a requalificação dos funcionários não deverá constituir uma prioridade a inscrever no *Balanced Scorecard*. Todavia, se a necessidade de requalificação for elevada, isto é, se existir uma grande diferença entre as necessidades futuras e as capacidades atuais, este objetivo já deve constar do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1997).

Como indicador, pode-se utilizar a percentagem de empregados com formação superior (Russo, 2015).

- **Capacidade dos sistemas de informação:**

Para que seja possível alcançar os objetivos dos clientes e dos processos internos, são fundamentais, mas não suficientes, a motivação e as capacidades dos trabalhadores. A eficácia dos trabalhadores, num ambiente competitivo, depende, também, da informação que dispõem sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras das suas decisões (Kaplan e Norton, 1996b).

Assim, os sistemas de informação eficazes são essenciais para um bom desempenho dos trabalhadores, seja no contacto direto com os clientes, ou nos processos operacionais internos.

Neste sentido, devem ser considerados indicadores de disponibilidade de informação estratégica, nomeadamente que permitam medir a disponibilidade em tempo real e a fiabilidade da informação sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre as consequências financeiras das decisões tomadas (Kaplan e Norton, 1997; Russo, 2015).

- **Motivação, delegação de poder (*empowerment*) e alinhamento:**

Funcionários que possuem todo o tipo de competências para o desenvolvimento das suas funções e que tenham acesso a todo o tipo de informação não contribuirão para o sucesso organizacional, se não estiverem motivados para o mesmo, se não tiverem

liberdade para decidir e agir e se os seus objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os objetivos corporativos (Kaplan e Norton, 1996b).

Desta forma, a motivação e iniciativa dos trabalhadores constituem fatores fundamentais para o sucesso das organizações. No que diz respeito ao *empowerment* (delegação de poderes), o *BSC* contribui para a sua descentralização (Rocha, 2000). Como exemplo de indicadores que avaliem estes dois fatores (motivação e *empowerment*), diversos autores consideram o número de sugestões por trabalhador e o número de sugestões implementadas (Kaplan e Norton, 1996b; Rocha, 2000; Russo, 2015).

Outro aspeto relevante a ter em consideração consiste no alinhamento e coordenação dos objetivos dos indivíduos e dos departamentos com os objetivos da empresa, articulados através do *BSC*. As recompensas atribuídas aos colaboradores devem ser relacionadas e comparadas com os fatores de êxito da organização e da sua evolução. Neste âmbito, pode-se utilizar como indicadores a percentagem de trabalhadores com objetivos profissionais alinhados com o *BSC* e a percentagem que atingiu esses objetivos (Kaplan e Norton, 2006; Russo, 2015).

Na Tabela 6, apresenta-se uma síntese de objetivos estratégicos, fatores críticos e de indicadores de desempenho para a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Tabela 6. Perspetiva da aprendizagem e crescimento

<b>Objetivos estratégico</b>	<b>Fatores críticos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
Alinhar as capacidades e qualificações com os objetivos estratégicos de modo a criar valor	Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de novas ideias aproveitadas</li> <li>• N.º de novos produtos e serviços</li> <li>• Sugestões feitas e implementadas</li> </ul>
Desenvolver as condições para um bom clima organizacional e ambiente de trabalho	Satisfação: Elevados índices de motivação e empenhamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfação do pessoal</li> <li>• Retenção dos empregados</li> <li>• Produtividade dos colaboradores</li> <li>• Montante de prémios e incentivos</li> </ul>

Tabela 6. (continuação)

Objetivos estratégico	Fatores críticos	Indicadores de desempenho
Adaptar a organização às mudanças futuras através de uma melhoria contínua	Qualificação: Níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de colaboradores qualificados</li> <li>• N.º de horas de formação</li> <li>• Experiência com novas tecnologias</li> </ul>
Desenvolver uma infra-estrutura adequada de forma a proporcionar o crescimento a longo prazo	Tecnologia: Potencial tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de postos de trabalho informatizados</li> <li>• Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador</li> <li>• Capacidade dos sistemas de informação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b) e de Jordan et al (2015)

## 2.4. Articulação entre o *BSC* e a estratégia da empresa

Segundo Kaplan e Norton (1996b), o *BSC* deve traduzir a estratégia de uma organização em medidas concretas. Os referidos autores indicam três princípios essenciais para que o *BSC* da organização esteja articulado com a sua estratégia, nomeadamente relações de causa e efeito, indicadores de desempenho e ligação aos objetivos financeiros.

### 2.4.1. Relações de causa e efeito

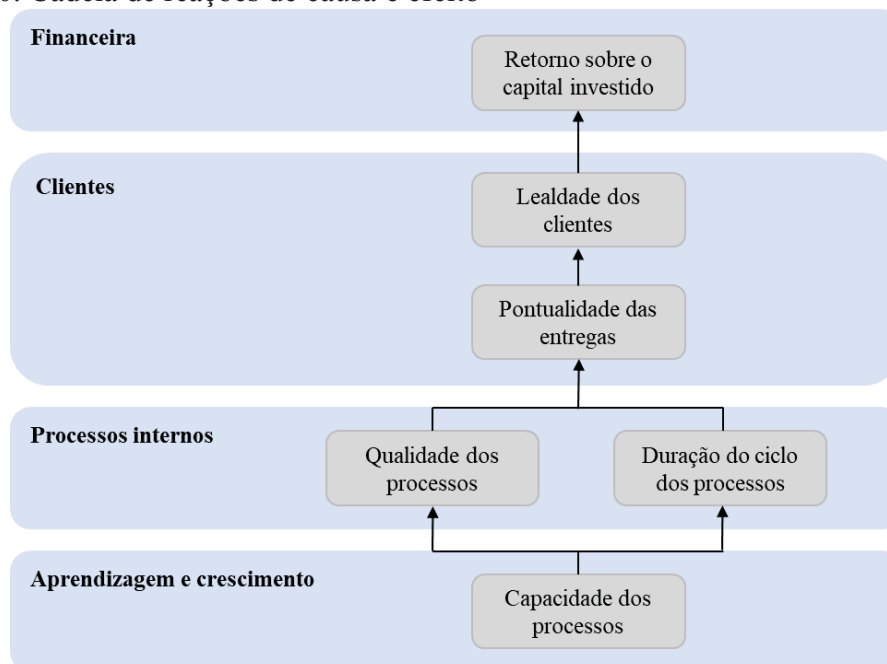
Para Kaplan e Norton (1996b), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Uma relação de causa e efeito deve responder sempre à condição: “se...então”, ou seja, se esta ação for realizada, então teremos o seguinte resultado.

O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos, metas e indicadores nas várias perspetivas, para que elas possam ser geridas e validadas. As relações de causa-efeito funcionam como um teste para avaliar se o *BSC* está a refletir efetivamente a estratégia da organização e constituem o princípio crucial na filosofia de funcionamento do *BSC* (Kaplan e Norton, 1996b; Pinto, 2007).

Na Figura 10, ilustra-se um exemplo do funcionamento das relações causa-efeito.

Os objetivos colocados na base do *BSC* deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objetivo final – a visão da organização (Pinto, 2007). Portanto, as relações de causa e efeito no *BSC* definem a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível.

Figura 10. Cadeia de reações de causa e efeito



Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

No exemplo da Figura 10, o objetivo financeiro colocado no topo – retorno sobre o capital investido – obrigou a repensar a criação de valor para os clientes – lealdade dos clientes e pontualidade das entregas, estabelecendo uma relação causa-efeito entre as perspectivas financeiras e clientes. Por sua vez, a reflexão sobre a lealdade dos clientes e sobre a pontualidade das entregas, indicou que seria necessário melhorar a qualidade dos produtos e a duração do tempo de ciclo, no que diz respeito ao nível dos processos internos (cadeia de valor), estabelecendo-se mais uma relação causa-efeito com esta perspectiva. Finalmente, constatou-se que toda esta mudança envolvia um conjunto de recursos e valores intangíveis, nomeadamente ao nível do capital humano, criando-se,

assim, uma nova relação de causa-efeito entre processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Todo o processo teve origem num objetivo financeiro mensurável, que se desenvolveu numa cadeia de causa-efeito, quando se consideraram os fatores causais capazes de o atingir.

Um *BSC* que seja bem organizado torna a missão explícita e descreve a história da formulação da estratégia da organização, através das relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos e as medidas das diferentes perspetivas (Kaplan e Norton, 1996b).

#### **2.4.2. Os resultados e os indutores de resultados**

Tal como foi referido nos capítulos anteriores, o *BSC* deve ser constituído por uma interligação de indicadores de resultados e de indutores desses resultados. Segundo Kaplan e Norton (1996c), cada área estratégica deve ter indicadores de processo (indutores) e indicadores de resultados, formando uma cadeia de causa e efeito em dois sentidos, isto é, os indicadores referidos aplicam-se dentro de cada área e entre áreas distintas.

Com a adoção do *BSC*, as empresas passam a ter uma visão mais abrangente através da relação de indicadores não financeiros (*leading indicators*), que descrevem a estratégia da empresa, com as suas *performances* financeiras (*lagging indicators*) (Wegmann, 2008). O *BSC* reflete, pois, o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspetivas internas e externas (Russo, 2015). Na Tabela 7 apresentam-se alguns exemplos de indicadores não financeiros e financeiros para cada uma das quatro perspetivas do *BSC*.

Tabela 7. *Leading e lagging indicators* genericamente utilizados

	Perspetivas			
	Financeira	Cliente	Processos internos	Aprendizagem e crescimento
Lagging indicators	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da receita</li> <li>• Crescimento da produtividade</li> <li>• Utilização de ativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado</li> <li>• Aquisição de clientes</li> <li>• Retenção de clientes</li> <li>• Satisfação dos clientes</li> <li>• Rentabilidade dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de inovação</li> <li>• Processo de operações</li> <li>• Processo do serviço pós-venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção de colaboradores</li> <li>• Produtividade dos colaboradores</li> <li>• Satisfação dos colaboradores</li> </ul>
Leading indicators		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos dos produtos</li> <li>• Relacionamento com os clientes</li> <li>• Imagem e reputação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de custo</li> <li>• Indicadores de qualidade</li> <li>• Indicadores de tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialidades dos colaboradores</li> <li>• Infra-estruturas técnicas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Figge, Hahn, Schaltegger e Wagner (2002)

Os *lagging indicators* e os objetivos de longo prazo são formulados para as questões relacionadas com a estratégia de cada perspetiva, resultante da estratégia global. Deste modo, estes indicadores fornecem a informação quanto ao alcance da estratégia proposta para cada perspetiva. Segundo Pinto (2007), os indicadores de resultado são o reflexo de ações passadas, executadas com maior ou menor sucesso.

Por seu turno, os *leading indicators* expressam as vantagens competitivas da empresa e demonstram como se obtiveram os resultados obtidos pelos *lagging indicators*. São os *leading indicators* que dão informação à organização sobre o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro.

A definição dos indicadores de desempenho do *BSC* deve ser adaptada à realidade e estratégia de cada organização.

#### 2.4.3. A ligação aos objetivos financeiros

Cada vez mais, a gestão das organizações imputa uma maior atenção a aspetos como a qualidade, a satisfação dos clientes, inovação e delegação de competências, como meios para melhorar a *performance* das organizações, de modo a atingir os objetivos finais da

organização. Esses temas podem contribuir para uma melhor atuação das organizações, no entanto, não podem ser considerados fins em si mesmos (Kaplan e Norton, 1996b).

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), o *BSC* deve manter a importância dos resultados financeiros, tais como o crescimento das vendas, o ROCE e o EVA, pois em última análise, os caminhos causais entre todos os indicadores de um *BSC* devem estar ligados aos objetivos financeiros. A perspectiva financeira é, portanto, o foco de todos os objetivos e indicadores das outras perspectivas (Chow et al, 1997).

Se o sucesso nas três perspectivas não-financeiras não desencadear o sucesso do ponto de vista financeiro, significa que a estratégia é defeituosa ou mal implementada e que os gestores necessitam de rever as origens das vantagens competitivas da empresa, ou que os objetivos e indicadores não-financeiros que conduzem ao sucesso financeiro foram definidos incorretamente (Pinto, 2007).

## **2.5. O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica**

Como consequência das diversas experiências de implementação do *BSC* em muitas organizações, o modelo inicialmente proposto por Kaplan e Norton evoluiu, tendo passado de um simples modelo de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica.

Esta nova versão do *BSC* (ilustrada na Figura 3 do subcapítulo 2.1.4) coloca a visão e a estratégia no centro das atenções dos gestores, e não o controle, sendo usado para gerir a estratégia, traduzindo-a em objetivos operacionais, devidamente balanceados nas quatro perspectivas através de relações causa-efeito (Pinto, 2007). Nos artigos de 1992 e 1993, a visão e a estratégia já eram mencionadas como conceitos cruciais, no entanto, as mesmas não integravam a conhecida figura que representa o modelo.

Segundo Kaplan e Norton (1996b) o *BSC*, é, por excelência, um mecanismo para a implementação de estratégias, pelo que é um sistema que motiva a melhoria da competitividade e do desempenho.

Ligando a prática à estratégia, o *BSC* constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem a sua ação e obterem o *feedback* permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos (Jordan et al, 2015).

Para que haja coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objetivos estratégicos (de longo prazo) definidos, Kaplan e Norton (1996b) defendem o recurso quatro processos de gestão estratégica a partir do *BSC*, conforme se ilustra na Figura 11 (Russo, 2015).

Figura 11. O *BSC* como sistema de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Russo (2015)

### **Clarificação e tradução da visão e estratégia:**

Este processo ajuda a gestão de topo a traduzir a visão e a estratégia da organização, de forma compreensível e bem definida, através de um conjunto de objetivos e indicadores devidamente articulados entre si. Com este processo, todos os membros da organização possuem uma clara perceção das metas de longo prazo da organização, bem

como das estratégias a adotar, orientando e praticando ações a nível operacional adequadas.

### **Comunicação e alinhamento estratégico:**

O segundo processo consiste na comunicação da estratégia, definida pela gestão de topo, a todos os níveis da organização. O *BSC*, através da comunicação, atesta que todos os níveis da organização entendem a estratégia de longo prazo, sendo um elemento essencial para a articulação e alinhamento dos objetivos organizacionais e individuais com essa estratégia, garantindo-se a convergência dos esforços de todos. (Pinto, 2007; Russo, 2015).

Na realidade, o esforço dos colaboradores na realização das suas tarefas, será tanto maior, quanto mais estes conhecerem e reconhecerem nas estratégias da empresa os seus próprios objetivos individuais.

Os incentivos e formas de reconhecimento associados à boa *performance* devem ser divulgados por todas as partes interessadas (Russo, 2015).

### **Planeamento e afetação de recursos:**

O terceiro processo consiste no alinhamento dos recursos humanos, físicos e financeiros com a estratégia da empresa, possibilitando-lhe quantificar os resultados pretendidos a longo prazo nas quatro perspetivas do *BSC*, identificar iniciativas que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e, ainda, estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996b).

Com a clarificação dos objetivos estratégicos e a identificação dos respetivos fatores críticos, é possível uma melhor adequação e afetação dos recursos, a gestão das atividades e o estabelecimento de prioridades, em sintonia com a estratégia implementada (Russo, 2015).

### **Feedback estratégico e aprendizagem:**

O quarto processo centra-se na capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem, que lhes permita rever e alterar estratégias, baseadas no comportamento da *performance*. Os principais motivos que conduzem os gestores a reformular estratégias, objetivos, indicadores e mecanismos fixados previamente, são fundamentalmente metas e estratégias menos corretas ou fatores externos à empresa que entretanto se alteraram.

A aprendizagem e *feedback* em tempo real constituem a melhor base para rever e alterar estratégias.

#### **2.6. Sistema de comunicação da estratégia: o mapa estratégico**

Durante a evolução do *BSC*, surgiu um elemento crucial – mapa estratégico – com impacto em todo o processo de implementação, mas fundamentalmente no que diz respeito à comunicação da estratégia e à tradução da estratégia em termos operacionais (organização concentrada na estratégia) (Pinto, 2007). Para Kaplan e Norton (2004a), a importância atribuída aos mapas estratégicos deve ser equivalente à conferida ao próprio *BSC*, sendo atualmente uma das peças fundamentais da metodologia *BSC*.

Os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar as suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. De acordo com Cruz (2009), o mapa estratégico é a representação visual dos objetivos críticos de uma organização e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização. Na prática, o mapa estratégico conta como a organização cria valor.

Pode-se, portanto, dizer que o mapa estratégico descreve o percurso da estratégia, que atravessa diferentes “zonas geográficas” – as perspetivas do *BSC*. Assim, conta a “história” da estratégia e mostra como poderão ser testadas as suas hipóteses, através das relações causa-efeito estabelecidas entre objetivos (Pinto, 2007).

O mapa estratégico além de facilitar a construção e visualização da estratégia, disciplina, sistematiza e distribui os objetivos pelas perspectivas e pelos temas estratégicos; comunica a estratégia, promovendo o alinhamento dos colaboradores com a organização. Assim, o mapa estratégico ajuda a refletir sobre a estratégia, testando-a e validando-a, permitindo um processo de reflexão e aprendizagem contínuo sobre a estratégia organizacional.

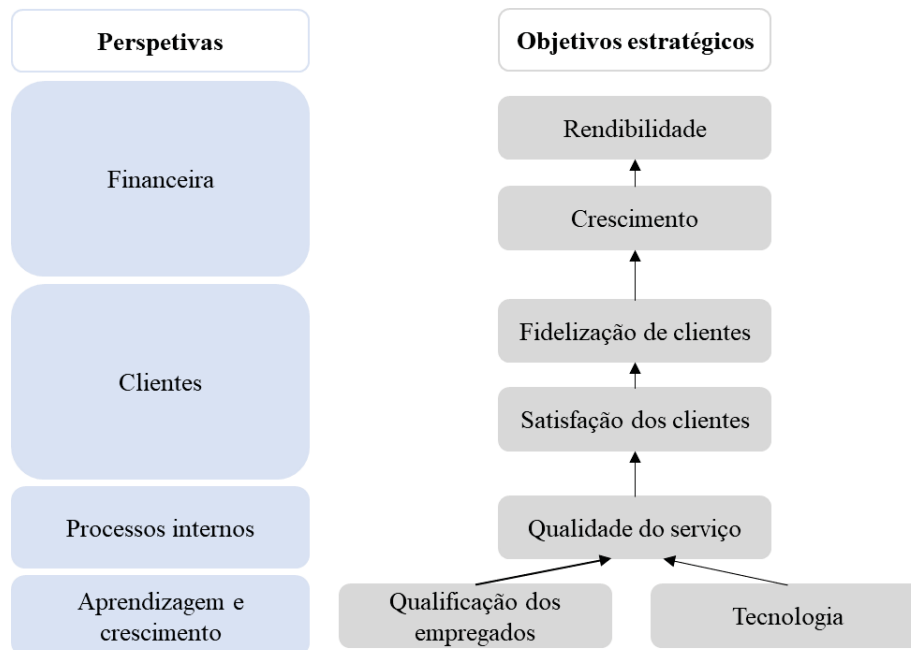
A elaboração do mapa estratégico deverá obedecer a uma lógica de cima para baixo, começando por identificar a missão e os valores fundamentais da empresa para, a partir deles, desenvolver uma visão estratégica que represente, de facto, o seu objetivo global (Russo, 2015).

Segundo Caldeira (2009), uma das funções principais do mapa estratégico é facilitar a comunicação e explicação da estratégia dentro da organização. As relações de causa-efeito do mapa estratégico explicam as correlações existentes entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas. Os objetivos estabelecem relações dentro de cada perspectiva e, de perspectiva em perspectiva, sempre num alinhamento em sentido ascendente ou lateral. No caso das empresas, estas têm como ponto de partida a perspectiva de aprendizagem e crescimento, sendo o objetivo final os resultados financeiros. De acordo com Niven (2003), estas relações de causalidade permitem uma compreensão global da estratégia e são um aspeto crítico para o *BSC*. Na Figura 12, apresenta-se o exemplo de um mapa estratégico para uma empresa.

Os mapas estratégicos possuem um papel fundamental para os membros da organização, uma vez que se transformam num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem, e num importante fator de motivação e envolvimento (Filho, 2005). Estas características intrínsecas do mapa da

estratégia contribuem fortemente para o sucesso da organização, na medida em que esta depende em grande parte dos colaboradores.

Figura 12. Exemplo de um mapa estratégico proposto para uma empresa



Fonte: Adaptado de Russo (2015)

Dada a importância do mapa estratégico no processo de comunicação e envolvimento da organização, a sua criação caracterizou um novo passo na evolução do *BSC* – um instrumento de comunicação da estratégia.

## 2.7. Gestão da mudança

A gestão da mudança constitui o quarto patamar da evolução do *BSC* (terceiro nível da evolução), conforme sequência ilustrada na Figura 1 do capítulo 2.1.4.

A principal razão que atrai hoje as organizações para a implementação do *BSC* e outros sistemas de gestão da *performance* é conseguir alinhar processos, pessoas e infraestruturas com a estratégia. Concretizar o alinhamento determina necessariamente que haja mudança. A mudança, por sua vez, tem que ser gerida e o *BSC* facilita esse processo pois tem uma filosofia fácil de ser compreendida por toda a organização (Pinto, 2007).

A evolução do *BSC* veio reforçar a importância do alinhamento, sendo visto como uma fonte crucial da criação de valor (Kaplan e Norton, 2006). De acordo com Kaplan e Norton (2006), o “alinhamento equivale a um sincronismo organizacional que produz resultados radicais”, pelo que se torna fulcral perceber como se cria alinhamento nas organizações para criar valor nas mesmas.

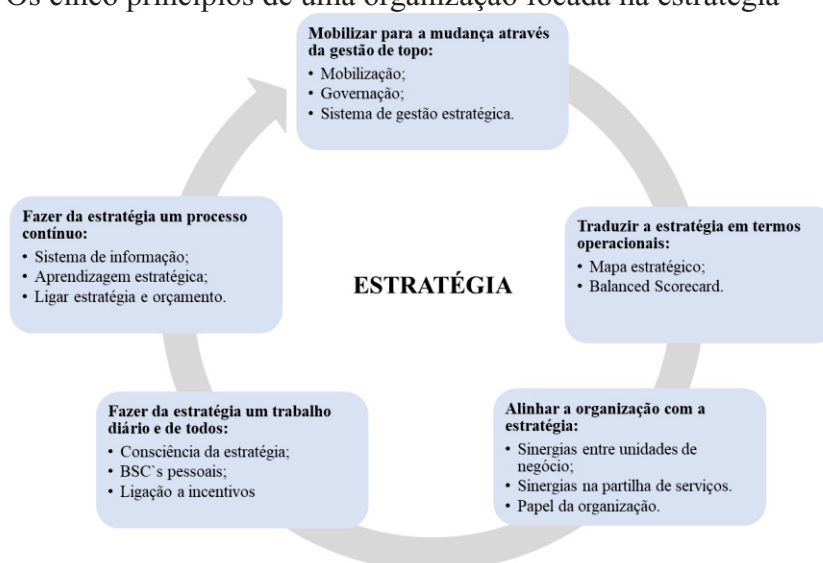
## 2.8. O *BSC* e a estratégia: os princípios de uma organização orientada para a estratégia

Segundo Kaplan e Norton (2000a), as empresas bem-sucedidas na implementação do *BSC* revelaram um padrão consistente de sucesso na consecução do foco e do alinhamento estratégico, embora cada organização aborde o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes. Estas práticas foram classificadas em cinco grupos, comumente designados pelos princípios das organizações concentradas na estratégia.

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

Na Figura 13, apresenta-se um esquema ilustrativo dos cinco princípios das organizações focadas na estratégia.

Figura 13. Os cinco princípios de uma organização focada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000b)

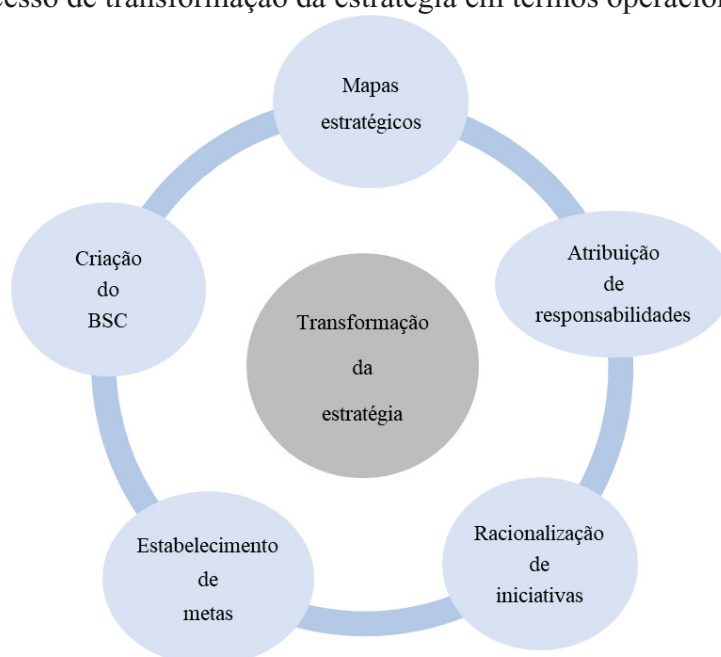
- **Princípio I: Traduzir a estratégia em termos operacionais**

O *BSC* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada.

As ligações efetuadas pelas relações de causa e efeito mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros tangíveis. A utilização de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração de ciclos, quota de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilita a descrição e medição do processo de criação de valor (Kaplan e Norton, 2000a).

Segundo Kaplan e Norton (2001), terá de ser criado um mapa estratégico, com uma estrutura lógica e completa que permita descrever e aplicar a estratégia. De acordo com os referidos autores, o processo da transformação da estratégia em termos operacionais engloba a criação do *BSC*, o estabelecimento de metas, racionalização de iniciativas, atribuição de responsabilidades e a elaboração de mapas estratégicos. Na Figura 14, ilustra-se o processo anteriormente descrito.

Figura 14. Processo de transformação da estratégia em termos operacionais



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000b)

Ao traduzir a estratégia na sua arquitetura lógica e através do *BSC*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

- **Princípio II: Alinhar a organização para criar sinergias**

Um dos grandes obstáculos da maioria das organizações na implementação da estratégia deve-se a dificuldades de comunicação e de coordenação entre as diversas áreas de negócio e de apoio das organizações, uma vez que cada uma delas possui o seu próprio universo de conhecimentos, linguagem e cultura. No entanto, as organizações que se focam na estratégia conseguem ultrapassar essa barreira.

Essas dificuldades são eliminadas com a constituição de estruturas formais de informação com objetivos e prioridades estratégicas. Assim, são transmitidas mensagens e prioridades estratégicas coerentes para todas as unidades da organização (Figueiredo, 2002). Para alcançar a máxima eficácia, o *BSC* de cada uma das unidades intermédias devem estar alinhados e interligados uns com os outros, por forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

- **Princípio III: Transformar a estratégia em tarefa de todos**

As organizações com foco na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam as suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para o seu sucesso.

Para que os funcionários cumpram esta exigência, os gestores devem usar os objetivos e indicadores estratégicos do *BSC* como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas.

- **Princípio IV: Fazer da estratégia um processo contínuo**

As empresas bem sucedidas na adoção do *BSC* implementaram um processo de gestão da estratégia num processo ininterrupto e contínuo, sendo designado por “processo de

loop duplo”, que integra a gestão tática (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e a estratégia (Kaplan e Norton, 2000b).

Esta metodologia permite que sejam questionadas continuamente as premissas que serviram de base à definição da estratégia, por forma a poder verificar-se a sua reestruturação constante.

Para o cumprimento deste princípio será fundamental que exista um *feedback* estratégico permanente.

- **Princípio V: Liderar para a mudança**

O quinto princípio consiste no reconhecimento de que o *BSC* não se trata de um projeto de medição, mas sim de um programa de mudança, em que o foco é a mobilização e a criação de impulso para o lançamento do processo de mudança.

Após a mobilização da organização, o foco desloca-se para a sua gestão e manutenção. Por fim, de maneira gradual, desenvolve-se um novo sistema de administração estratégica que institucionaliza os novos valores culturais e as novas estruturas no novo sistema de gestão (Kaplan e Norton, 2000b).

## **2.9. Aplicação do *Balanced Scorecard* às PME**

### **2.9.1. Necessidade de orientação estratégica**

Adotar uma estratégia empresarial consiste em tomar um conjunto de decisões e ações que, de forma consistente, venham a proporcionar mais valor aos clientes (através dos produtos e serviços colocados à disposição) do que aquele que oferece a concorrência, possibilitando a obtenção dos ganhos necessários à sustentabilidade e continuidade da empresa (Russo, 2015).

É reconhecido, por inúmeros investigadores, que a insuficiência de análise, formulação e implementação estratégica têm uma maior incidência entre as empresas de menor dimensão. Tendo em atenção que as PME constituem a grande maioria do tecido

empresarial, em qualquer economia de mercado, este aspeto torna-se extremamente relevante.

As características estruturais das PME e do processo de decisão dos seus dirigentes desfavorecem a utilização de estratégias e sistemas de gestão muito formais. Em Portugal, este tipo de organizações, regra geral, apenas gerem o curto prazo sem uma orientação estratégica definida pelos seus dirigentes, situação que tem contribuído para o seu fraco desempenho (Russo, 2015).

O estudo realizado por Chiara e Minguzzi (2002) constatou que as PME com maior apetência para a internacionalização eram caracterizadas por fundamentarem as suas vendas na satisfação de necessidades específicas dos clientes, com produtos e serviços à medida, focalizados em estratégias de qualidade. De acordo com os referidos autores, as empresas possuíam uma cultura empresarial aberta à aprendizagem e à mudança estratégica organizacional (Russo, 2015).

De acordo com Andersen, Cobbold e Lawrie (2001), o desempenho nas PME pode ser melhorado com o planeamento estratégico, isto é, com a definição da direção a prosseguir, renovada com aprendizagem, que assegure o equilíbrio entre objetivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo.

Algumas especificidades das pequenas empresas, geralmente dotadas de uma gestão flexível e informal, fazem com que as mesmas nem sempre sejam compatíveis com o elevado formalismo e complexidade de sistemas de gestão do género *BSC*, nem com o significativo envolvimento de meios humanos e financeiros exigidos no seu funcionamento.

### **2.9.2. Desenvolvimentos teóricos e empíricos do *BSC* nas PME**

O *BSC* foi desenvolvido e implementado a pensar nas grandes empresas e organizações, que o utilizaram inicialmente como forma de obter um sistema eficaz de

avaliação do desempenho e, *a posteriori*, com a intenção de alcançarem uma eficiente implementação das suas estratégias (Russo, 2015).

Assim, de acordo com Chittenden et al. (1998), citado por Russo (2015), não se deve transpor simplesmente o conceito *BSC* para as empresas de menor dimensão, é necessário ajustá-lo de forma a tornar vantajosa a sua aplicação nas PME. As PME, face às empresas de grande dimensão, demonstram preocupar-se menos com a utilização qualitativa (não-financeira), seja por limitações de ordem financeira, pelas suas insuficiências em termos de estratégia, sistemas de informação e pessoal qualificado.

Estudos realizados no Canadá, demonstram que as PME usam, geralmente a informação contabilística e financeira para a planificação e tomada de decisão (Bergeron, 2000).

Em Portugal, o estudo realizado por Russo (2003), em PME da indústria da transformação de plásticos, evidenciou que as empresas continuam mais preocupadas com a gestão de aspetos operacionais de curto prazo, utilizando na avaliação do seu desempenho indicadores financeiros, de análise de clientes e de *performance* dos seus processos internos (no caso das empresas exportadoras). Ficou, desta forma, bem evidente, que as empresas alvo do estudo não tinham em consideração fatores estrategicamente importantes de âmbito não-financeiro relativos à infraestrutura humana e organizacional. Sendo estas últimas perspetivas de extrema importância no longo prazo, uma vez que permitem orientar as empresas de forma a assegurar a criação de valor no futuro, assim ficou evidenciada a falta de orientação estratégica das mesmas.

Neste sentido a aplicação do *BSC* nas PME pode ser de extrema utilidade para ajudar a implementar estratégias e a mobilizar toda a organização para o alcance dos objetivos traçados (Russo, 2015).

### 2.9.3. Adequação do *BSC* à gestão das PME

O facto de se encontrar menos literatura sobre o *BSC* nas PME, a nível internacional, não significa que esta ferramenta de gestão não possa ser útil a empresas de menor dimensão (Russo, 2015).

Os estudos levados a cabo por Chow et al. (1997), junto de empresas californianas de média dimensão, evidenciaram que estas medem o seu desempenho recorrendo a diferentes indicadores enquadráveis nas várias perspetivas do *BSC*. Estas pesquisas permitiram concluir que as PME têm, também, preocupações e objetivos além dos financeiros, realçando a importância dada à perspetiva do cliente, em aspetos relacionados com a qualidade, preço, prazo de entrega e desenvolvimento de novos produtos. Os referidos autores constataram, igualmente, que cada organização tem o seu próprio *BSC*. Deste modo, pode dizer-se que o *BSC* é adequado às PME em virtude de ser adaptável à enorme diversidade de pequenas empresas existentes, todas elas com características distintas.

Zinger (2002) considera que é mais oportuno e benéfico a implementação do *BSC* nas PME que possuem uma complexidade organizacional e de gestão relativamente elevada e que têm uma grande expectativa de mudança ou evolução brusca, resultante de um rápido crescimento ou de um meio envolvente muito dinâmico. As características apontadas a estas empresas tornam exigível uma boa gestão de sistemas de informação, do relacionamento com os clientes, fornecedores e outros credores e alguma descentralização na tomada de decisão. Como resultado, a perspetiva da aprendizagem e crescimento torna-se tanto mais importante, quanto mais a empresa utilizar e divulgar internamente as informações e confiar na decisão, na iniciativa e na criatividade dos seus funcionários (Russo, 2015).

Outro argumento favorável à implementação do *BSC* resulta de vários estudos que indicam a existência de ligação entre a abordagem das organizações ao planeamento estratégico e o desempenho obtido nos seus negócios, tanto nas pequenas empresas, como nas grandes organizações (Andersen et al., 2001).

Os princípios de gestão estratégica também se aplicam nas empresas de menor dimensão, nomeadamente, a necessidade de uma clara definição da direção/orientação da PME, o conhecimento profundo do negócio em que se insere, a necessidade de assegurar o equilíbrio entre os objetivos operacionais a curto prazo e o desenvolvimento da PME a longo prazo, o assegurar da agilidade e flexibilidade através da aprendizagem de novos conhecimentos, adaptando-os ao processo de planeamento estratégico e operacional (Russo, 2015).

Normalmente, as PME são mais deficitárias em matéria de gestão do que as empresas de maior dimensão. No que diz respeito à matéria de estratégia empresarial, é muitas vezes evidenciada a falta de pensamento, formulação, visão e planeamento estratégico. Neste sentido, a implementação do *BSC* constitui uma vantagem para a sua utilização nas PME, contribuindo para formalizar a descrição da “visão” e dos “objetivos estratégicos” que lhe estão associados, constituindo um ímpeto para o desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional.

Os estudos de Sainidis et al. (2001) e de Russo (2003) apontam neste sentido, isto é, que as empresas de menor dimensão raramente formalizam e mantêm registos das estratégias e planos de negócios prosseguidos. Estas empresas privilegiam planos de curto prazo e estratégias informais, não escritos, de acordo como estilo de liderança dos seus dirigentes. A estratégia nas organizações de pequena dimensão é um processo quase sempre “inconsciente” que reflete a personalidade, experiência e argúcia do empresário-dirigente, que nem sempre compreende e interpreta corretamente as

necessidades dos mercados onde atuam, sendo otimista em excesso nos seus planos, o que torna a sua análise irrealista e perigosa (Zinger, 2002).

Por outro lado, as características do processo de decisão do dirigente de uma PME desfavorecem a utilização do controlo de gestão na sua dimensão de sistema de informação, na medida em que este exige um estado de formalização e de estruturação que não é apanágio das PME (Russo, 2015).

Nas PME, a formulação estratégica, e a sua ligação com as atividades operacionais, desenrola-se num processo muito dinâmico, reflexo da instabilidade e turbulência dos mercados onde normalmente atuam e que não controlam, assegurando-lhes a flexibilidade que as caracteriza (Russo, 2015).

A estratégia é frequentemente intuitiva, oportunista e ativa, fazendo sobressair o carácter do empreendedor, bem como a flexibilidade da PME. Isto pode constituir uma limitação para o uso do *BSC* nas PME, se esta ferramenta de gestão não for convenientemente adaptada.

Atendendo ao facto das PME terem uma estrutura mais simples do que uma grande empresa, o sistema de indicadores de desempenho do *BSC* deve ser uma ferramenta de gestão estruturada e centralizada no nível hierárquico elevado (empresário/gestor). Assim, na maioria das PME apenas se justificará a existência de um *BSC* da gestão de topo, sem desagregações por patamares hierárquicos inferiores.

Bergeron (2000) considera como vantagens competitivas e como prioridades estratégicas para as PME a qualidade dos produtos e serviços e a sua aceitação no mercado, as relações com os clientes, a eficácia no funcionamento interno, a capacidade de a empresa (PME) inovar e de responder às solicitações do mercado, os processos relativos ao capital intelectual e à aquisição do saber/aprendizagem pela empresa e, ainda,

as relações com os investidores. Os fatores anteriormente mencionados deverão permitir a determinação da eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com Bergeron (2000) e Chow et al. (1997) as 4 perspetivas defendidas por Kaplan e Norton parecem adequadas como ponto de partida para a construção de um sistema de avaliação de desempenho nas PME, pese embora a sua grande diversidade e, conseqüentemente, diferentes necessidades de indicadores para a medição do seu desempenho.

Os estudos levados a efeito por McAdam (2000) permitiram concluir que existem alguns problemas potenciais quando se pretende aplicar o *BSC* em empresas de menor dimensão, nomeadamente:

- A perspetiva de clientes só é viável se simplificada, se evitar formalidades e burocracia excessiva;
- A perspetiva de aprendizagem e crescimento contém problemas de adaptação às PME, em virtude da sua escassez de recursos financeiros e humanos, maior simplicidade organizacional, do contato próximo de todos os colaboradores com os clientes;
- A liderança e gestão nas PME é, normalmente, exercida a tempo inteiro por uma única pessoa (empresário), eventualmente apoiado por alguns colaboradores, pelo que poderão não ter disponibilidade para a avaliação do desempenho da organização através dos dados obtidos pelo *BSC*;
- O *BSC* pode limitar a flexibilidade, rapidez e capacidade de adaptação das PME, uma vez que é incapaz de enquadrar as “surpresas” e os “imprevistos” decorrentes do meio envolvente mais instável das PME;

- Nas PME o *BSC* em pouco poderá contribuir para uma maior “visibilidade” da estratégia de negócio prosseguida, em virtude da sua reduzida estrutura hierárquica e do contacto personalizado que mantém com os seus clientes.

No entanto, os estudos levados a efeito por McAdam (2000) também identificam um conjunto de virtudes, concluindo que esta metodologia é eficaz para as PME:

- O *BSC* auxilia as PME a definir uma determinada estratégia;
- Permite refletir e gerir os objetivos estratégicos com os meios da organização;
- Contribuiu para uma melhor compreensão e satisfação das necessidades dos clientes, ajudando a atrair novos clientes;
- Melhorou o alinhamento da organização com as necessidades dos clientes. Para tal contribuiu a flexibilidade das PME para a mudança;
- Nas PME o *BSC* contribuiu para uma maior compreensão, desenvolvimento, alinhamento e envolvimento dos empregados, a todos os níveis;
- O *BSC* contribuiu para o esclarecimento dos empregados quanto à estratégia prosseguida, através da divulgação a todos os níveis hierárquicos;
- A gestão mais centralizada das PME constituiu uma vantagem para a implementação do *BSC*, na medida em que o gestor de topo/empresário, com a sua maior influencia, pode reorientar a empresa através do *BSC* para uma perspetiva de criação de valor no futuro de longo prazo, em vez de ficar apenas pelos objetivos de curto prazo;
- Ferramenta útil para manter os processos e as medidas alinhadas com a estratégia do negócio;
- É importante efetuar a medição do desempenho, contudo, não se pode esquecer que mais importante do que “medir” é “fazer”;

- A definição de objetivos no âmbito do *BSC* e o uso das melhores práticas empresariais (*benchmarking*) foi assumido como algo importante ao nível dos processos e medidas. Os objetivos permitem evitar a desmotivação e o *benchmarking* traz novas perspetivas e novos pontos de interesse.

Perante todos os aspetos mencionados, McAdam (2000) retira como conclusão mais importante que, sendo o *BSC* original uma ferramenta formalmente complexa, concebida para grandes empresas, a introdução de um grau excessivo de “formalização” pode diminuir a flexibilidade e a capacidade de adaptação das PME. No entanto, como se constata, também aumenta o rigor na medição do desempenho, bem como a ligação e articulação entre a estratégia e os processos operacionais.

Portanto, a utilização do *BSC* nas PME, devidamente adaptado, poderá contribuir para sustentar a flexibilidade e a eficácia destas organizações. Se tivermos em conta a subdivisão do universo PME em micro, pequena e médias empresas, o *BSC* revela-se mais apropriado para aquelas que são classificáveis como de pequena e média dimensão, por serem possuidoras de uma certa estrutura organizacional formalizada. Quanto às microempresas, a relação custo/benefício de implementação do *BSC* apresenta-se mais desfavorável e, portanto, merecedora de melhor reflexão.

As características das PME exigem que o processo de implementação do *BSC* seja mais rápido e mais simples do que o adotado nas grandes empresas, uma vez que possuem estruturas organizacionais menos complexas e com um menor número de pessoas.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia de investigação adotada na presente dissertação. Assim, é efetuada uma abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo no estudo de caso qualitativo, nas técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas e nas implicações éticas.

### 3.1. Metodologia de investigação

A metodologia de investigação pressupõe simultaneamente um processo racional e um conjunto de técnicas ou de meios que permitem realizar a investigação. De acordo com Fortin, Côté, e Filion (2009) a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa devem estar de acordo com os diferentes fundamentos filosóficos que sustentam uma investigação. Enquanto que a metodologia quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis, a metodologia qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que lhe permitirá observar o modo de pensar dos participantes numa investigação.

Neste sentido, a metodologia de investigação que melhor se adapta aos objetivos da presente dissertação é a metodologia qualitativa, uma vez que decorreu no ambiente natural de uma empresa, o qual se pretende compreender para se conceber um *BSC* para a empresa. Neste tipo de investigação, o investigador escolhe um fenómeno, estuda-o em profundidade, no seu conjunto, reúne e liga várias ideias entre si, a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo (Patton, 1990). A referida metodologia “serve para compreender o sentido da realidade social na qual se inscreve a ação; faz uso do raciocínio indutivo e tem por finalidade chegar a uma compreensão alargada dos fenómenos” (Fortin, Côté e Filion, 2009, p.20). Na metodologia qualitativa o investigador observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno, tais como se apresentam, mas não mede nem controla.

Para Paillé (1996), citado por Fortin, Côté, e Filion (2009), a investigação qualitativa designa:

“qualquer investigação em ciências sociais tendo por objeto compreender os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural; que considera o assunto de estudo sob um amplo ponto de vista; que recolhe dados não requerendo nenhuma quantificação, tais como os que provêm da entrevista, da observação e da recolha de documentos; que tem em atenção a natureza qualitativa das coisas mais do que o seu aspeto mensurável e que conduz à exposição de um relato ou à formulação de uma teoria” (p.27).

De acordo com Reto e Nunes (1999, p. 29), “o uso mais frequente deste método visa responder a questões nunca antes formuladas, ou a recolher informação inexistente sobre determinado objeto de investigação, para posterior análise através de outros métodos”.

Segundo Oliveira (2005, p. 117), as abordagens qualitativas “facilitam a descrever a complexidade de hipóteses e problemas, investigar a interação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais e na interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos”. De acordo com Patton (1990), a riqueza da investigação qualitativa não está no número de sujeitos da amostra, mas sim na qualidade da informação obtida. Para o referido autor, o grande benefício dos estudos qualitativos é o de permitirem analisar com bastante minúcia a informação obtida e, assim, explorar um problema e fazer a descrição de uma situação, um grupo de indivíduos, um processo ou um padrão de interação.

A investigação qualitativa tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o instrumento principal; a investigação qualitativa é descritiva; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo do que

simplesmente pelos resultados ou produtos; a análise dos dados é feita de forma indutiva; e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

### **3.2. O estudo de caso qualitativo**

A investigação quanto ao método pode ser classificada nas seguintes categorias: investigação histórica, investigação descritiva, estudo de caso, estudo etnográfico, investigação correlacional, investigação experimental e investigação causal-comparativa (Carmo e Ferreira, 2008). Dos diversos tipos de métodos abrangidos pela metodologia qualitativa, o estudo de caso (qualitativo) é o mais frequente neste tipo de metodologia (Merriam, 1988).

O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social (p.e. um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização), num dado momento ou evoluindo ao longo do tempo. É uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Fortin, Côté e Filion, 2009; Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2008).

Segundo Yin (2003, p.13), o estudo de caso consiste numa “pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real. Quando as fronteiras entre um fenómeno e o seu contexto não são evidentes, o estudo de caso recorre a múltiplas fontes de evidência para a compreensão do objeto de estudo”.

Na presente dissertação, optou-se pelo método de investigação estudo de caso em virtude das vantagens que oferece na análise dos processos organizacionais, permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e facultar conhecimento acerca do fenómeno

estudado (Yin, 2003). Segundo Yin (2003), esta é a estratégia mais usada quando se quer conhecer o “como” e o “porquê” da problemática que se está a investigar.

De acordo com Fortin, Côté, e Filion (2009), o estudo de caso é utilizado quando o tema em estudo se foca num conjunto de resultados de uma única organização. Reto e Nunes (1999, p. 30) defendem que nos estudos de caso é “possível quantificar variáveis e originar dispositivos de investigação rigorosos, com recurso a técnicas de recolha e de tratamento de informação diversificados”. Os estudos de caso centram-se no entendimento de dinâmicas complexas, numa determinada circunstância, concedendo uma visão geral de um processo (Patton, 1990).

Ludke e André (1986) afirmam que o interesse do estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente fiquem evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Estes autores acrescentam ainda que devemos escolher este tipo de estudo quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

Para caracterizar o estudo de caso, Ludke e André (1986) referem sete características para este tipo de investigação qualitativa: visam a descoberta, na medida em que podem surgir, em qualquer altura, novos elementos e aspetos importantes para a investigação; enfatizam a interpretação em contexto; retratam a realidade de forma completa e profunda; usam uma variedade de fontes de informação; permitem generalizações naturalistas; procuram representar as diferentes perspetivas presentes numa situação social; e utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação.

São diversas as vantagens apontadas ao estudo de caso, nomeadamente, o fato de se preocupar com uma descrição rica dos acontecimentos significativos, conceder uma narrativa cronológica dos acontecimentos e procurar a perceção das pessoas acerca destes

e, ainda, permitir que determinado aspeto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado (Fortin, Côté, e Fillion, 2009). Mckinnon (1988) menciona que este método padece de falta de rigor e de excesso de enviesamento, não sendo mais que uma representação subjetiva do sistema social em análise. Ainda de acordo com Fortin, Côté, e Fillion (2009), o estudo de caso tem como limitações o facto de os resultados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações e os dados poderem ser em número insuficiente ou dificilmente comparáveis entre si.

### 3.3. Participantes na investigação

Na abordagem metodológica pelo estudo de caso não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo (Fortin, Côté, e Fillion, 2009; Carmo e Ferreira; 2008).

Assim, de forma a se ir ao encontro dos objetivos da dissertação, o estudo decorreu na empresa *Vieiras – Fabricantes de Materiais de Construção, Lda* (adiante designada por *Vieiras, Lda*), PME que se dedica à fabricação de artefactos de betão. Com o desenvolvimento do estudo na referida empresa, acredita-se que este poderá constituir um ímpeto para o desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional na referida empresa e ajudar a compreender as maiores dificuldades que as PME poderão sentir na implementação do *BSC*.

A fiabilidade e a validade de um estudo de caso dependem muito da forma como o investigador se envolve no estudo. O investigador é o principal meio de recolha e análise dos dados, pelo que é um elemento fulcral no desenlace do estudo.

O investigador deve estar envolvido na atividade como um *insider* e ser capaz de refletir sobre ela como um *outsider*. Conduzir a investigação é um ato de interpretação a dois níveis: as experiências dos participantes devem ser explicadas e interpretadas em

termos das regras da sua cultura e relações sociais e as experiências do investigador devem ser explicadas e interpretadas em termos do mesmo tipo de regras da comunidade intelectual em que ele trabalha.

O investigador, para além de desenvolver o papel de investigador participante é, também, colaborador da empresa, sendo o responsável pela direcção técnica. O facto de haver uma grande proximidade na relação entre o investigador e os participantes no estudo (colaboradores e sócios da empresa) pode ser considerado como uma vantagem, no sentido de existir um maior e diversificado conhecimento mútuo dos intervenientes na investigação, além deste não ser considerado um elemento perturbador ou estranho no ambiente.

#### **3.4. Estratégia de recolha dos dados**

A recolha de dados é uma operação que consiste em recolher ou reunir concretamente as informações determinadas junto das pessoas ou das unidades de informação que fazem parte do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

De acordo com Yin (2003), a recolha de dados para um estudo de caso deve seguir três princípios: a utilização de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados e o encadeamento de evidências. A utilização em conjunto destes três princípios confere ao estudo uma base de confiança mais sólida, sendo um apoio à validação das evidências detetadas.

Tuckman (2000) e Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008) referem que as fontes de obtenção de dados que se podem utilizar num estudo de caso são normalmente de três tipos: entrevistas (inquérito sob a forma oral), documentos e através da observação. Desta forma, a presente dissertação recorreu às três fontes de dados anteriormente mencionadas.

As fontes de informação anteriormente mencionadas foram utilizadas de forma complementar, de modo a se obterem dados rigorosos, que transmitissem a realidade da

empresa em análise e, assim, permitissem que o desenvolvimento da dissertação fosse ao encontro dos objetivos estabelecidos.

### **3.4.1. Observação**

O estudo de observação consiste em recolher dados por meio da observação. Tuckman (2000) refere que na investigação qualitativa, a observação visa examinar o ambiente através de um esquema geral para nos orientar e que o produto dessa observação é registado em notas de campo.

O modo como é conduzida a observação varia segundo as necessidades do investigador. Distinguem-se a observação não estruturada e a observação estruturada ou sistemática. Na observação não estruturada, dita também por observação “livre”, utilizada sobretudo em investigações qualitativas, existe uma grande flexibilidade na forma de recolher os dados e de os interpretar. Segundo Bouchard e Cyr (1998), citado por Fortin, Côté, e Fillion (2009), a observação não estruturada consiste em recolher informação sobre os comportamentos, num momento que é julgado oportuno. Por outro lado, na observação sistemática, o objeto sobre o qual incide a observação, assim como o momento e a maneira como os dados são recolhidos, registados e codificados são claramente definidos (Fortin, Côté, e Fillion, 2009).

“A observação não estruturada difere da observação estruturada pela sua flexibilidade, pelo seu carácter pouco constrangedor, por uma maior liberdade na interpretação, pela tomada em conta da experiência dos observadores e pela possibilidade de mudar o ponto de vista ou considerar fenómenos que aparecem no decurso da realização” (Fortin, Côté, e Fillion, 2009, p.371).

Neste sentido, a presente investigação recorreu a uma das formas mais correntes da observação não estruturada – a observação participante. Este tipo de observação implica que o observador faça abstração do seu papel, integrando-se completamente no grupo

social que se deu por tarefa a estudar. O papel do observador participante é estudar o grupo social do interior por uma participação direta e pessoal (Tuckman, 2000).

Assim, a presente investigação centrou-se na observação de todos os processos de funcionamento da empresa alvo do estudo e no registo dos aspetos que se entendeu serem relevantes para a investigação.

### **3.4.2. Entrevistas**

A entrevista é o principal método de recolha dos dados nas investigações qualitativas, sendo considerada por Yin (2003) como um dos instrumentos mais importantes em qualquer estudo de caso.

A entrevista é definida por Bogdan e Biklen (1994) como uma conversa intencional cuidadosamente planeada, que se desenrola entre duas ou mais pessoas, entrevistador (investigador), que recolhe dados, e respondente(s), que fornece(m) a informação. O mesmo autor destaca que, em investigação qualitativa, as entrevistas podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio participante, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados aspetos.

As entrevistas podem ser classificadas em três tipos, consoante a aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana: entrevista não dirigida (ou não estruturada), entrevista dirigida (ou estruturada) e entrevista semidirigida (ou semiestruturada) (Quivy e Campenhoudt, 2008; Fortin, Côté, e Filion, 2009; Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2008). No primeiro tipo, é o participante que controla o conteúdo, enquanto que, no segundo tipo, é o entrevistador que controla, assemelhando-se a um questionário, dado que as respostas possíveis são cuidadosamente

recenseadas pelo investigador. A entrevista semidirigida, combina aspetos dos outros dois tipos de entrevista descritos anteriormente, ou seja, não considera de modo absoluto a ordem de aparição das informações no desenvolvimento do processo (Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2008). Segundo Fortin, Côté, e Filion (2009), a entrevista semidirigida fornece ao respondente a ocasião de exprimir os seus sentimentos e as suas opiniões sobre o tema tratado, onde o objetivo é compreender o ponto de vista do respondente.

No presente estudo, considerou-se a entrevista semidirigida (ou semiestruturada) como a mais adequada, uma vez que o “investigador dispõe de uma série de perguntas-guias” sobre as quais “será muito importante receber informação da parte do entrevistado” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p.192). As entrevistas deste tipo são, regra geral, conduzidas com tópicos específicos, a partir dos quais se criam as questões e geralmente pressupõem um guião, entendido como um “instrumento de gestão da entrevista” (Afonso, 2005, p. 99). O facto de se ter construído um guião com uma matriz comum, permitiu que todos os entrevistados se debruçassem sobre as mesmas questões, ficando-se, assim, “com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos” (Bogdan e Biklen, 1994, p.134).

Tal como refere Fortin, Côté, e Filion (2009), antes da execução das entrevistas, elaborou-se um plano de entrevista no qual se indicou o objetivo geral do tema a estudar, bem como os temas e subtemas a tratar, seguindo-se uma ordem lógica. A realização das entrevistas teve como objetivo auxiliar na compreensão da situação atual da empresa e na recolha de informação fulcral para a proposta de conceção do *BSC*, nomeadamente sobre os seus objetivos estratégicos e indicadores de desempenho considerados mais relevantes.

Ainda numa fase prévia às entrevistas, estabeleceu-se contacto pessoal com cada um dos três sócios da empresa, aos quais se pretendia realizar a entrevista. Neste encontro, foi precisado o objetivo do estudo, explicado como foi feita a seleção dos participantes,

assegurar a confidencialidade das informações e obter o consentimento da pessoa. Tendo os três sócios da empresa consentido a realização da entrevista, foi agendado com cada um deles uma data para a sua realização.

Nesta sequência, procedeu-se à elaboração de um guião para as entrevistas, tendo em consideração o conjunto de regras apresentado:

- a) Elaborou-se perguntas de acordo com o tema, os objetivos da entrevista e as expectativas do investigador.
- b) As questões elaboradas foram abertas e fechadas, evitando-se influenciar as respostas.
- c) Adequou-se as questões ao entrevistado (personalidade, nível etário, experiência profissional) e à situação (momento e lugar).
- d) Utilizou-se uma linguagem clara, acessível e rigorosa.
- e) Estabeleceu-se um número de questões e procedeu-se à sua ordenação.
- f) A informação obtida no decorrer da entrevista foi registada de forma eficaz, com recurso a gravador, tendo-se também efetuado algumas anotações sobre aspetos que seriam importantes desenvolver na própria entrevista.

O guião da entrevista foi subdividido em cinco partes (Anexo 1). Na primeira parte, denominada por “Enquadramento”, esclareceu-se os seguintes pontos prévios com os entrevistados: o âmbito da realização do trabalho de investigação, os objetivos da investigação, o modo como se pretendia utilizar a informação recolhida e pediu-se autorização para a gravação da entrevista. As questões da segunda parte do guião tiveram como objetivo efetuar o diagnóstico estratégico, isto é, compreender a missão, valores e visão da empresa. Na terceira parte, relacionada com o planeamento e estratégia, procurou-se conhecer a estratégia da empresa e de que forma é efetuado o seu planeamento. A quarta parte, sobre a formalização e implementação da estratégia,

centrou-se nos objetivos estratégicos, fatores críticos de desempenho e na forma como é efetuada a análise de desempenho da empresa. A quinta e última parte, relativa às considerações finais, consistiu em permitir ao entrevistado dispor de um momento para se expressar de forma aberta e livre, incluindo o seu contributo com sugestões/críticas à entrevista decorrida, ou, acrescentar informações relevantes que não tenham sido mencionadas durante a realização da mesma, bem como efetuar os agradecimentos finais.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro e fevereiro de 2019, tendo-se efetuado a sua gravação áudio e, posteriormente, procedeu-se à sua transcrição.

As entrevistas foram conduzidas face a face, no local e em momentos adequados aos participantes, facilitando a partilha de informação. De acordo com Fortin, Côté, e Filion (2009) é extremamente importante ter em conta os fatores ambientais, na medida que estes podem condicionar o desenrolar da entrevista. Desta forma, optou-se por um ambiente calmo: escritório da empresa em horário pós-laboral. Ainda de acordo com o mesmo autor, é fundamental que o investigador (entrevistador) esteja familiarizado com o conteúdo da entrevista e crie um ambiente de confiança, de modo a que o participante se sinta motivado e à vontade para responder às questões.

### **3.4.3. Documentos**

A análise documental analisada foi essencialmente de documentos fornecidos pela própria empresa, nomeadamente:

- Manual do sistema de gestão da qualidade, de onde se destaca a seguinte informação: plano de formação de 2017, gestão dos recursos humanos, resultados dos inquéritos de satisfação dos clientes, objetivos e metas do sistema de gestão da qualidade, etc;
- Manual da produção;
- Informação Empresarial Simplificada (IES) 2017.

### 3.5. Tratamento dos dados

Wolcott (1994) revela três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados: descrição, análise e interpretação. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pelo investigador. A análise é um processo de organização de dados, onde se devem salientar os aspetos essenciais e identificar fatores chave. Por último, a interpretação diz respeito ao processo de obtenção de significados e relações a partir dos dados obtidos.

Na mesma ordem de ideias, Miles e Huberman (1994), citados por Vale (2004), propõem um modelo de análise na investigação qualitativa que consiste em três momentos: a redução dos dados, a apresentação dos dados e as conclusões e verificação. A redução dos dados diz respeito ao processo de selecionar, simplificar e organizar todos os dados obtidos, durante a investigação. A apresentação dos dados refere-se ao momento em que a informação é organizada e compactada para assim o investigador poder ver rápida e eficazmente o que se passa no estudo. O terceiro e último momento corresponde à extração de conclusões de toda a informação recolhida, organizada e compactada, que está dependente da quantidade de notas tiradas, dos métodos usados e, principalmente, da experiência do investigador neste campo.

Tomando como referência os três momentos referidos por Wolcott (1994), e adequando-os ao presente estudo de investigação, pode dizer-se que a descrição corresponde à escrita de textos resultantes das observações e à transcrição das entrevistas, a análise corresponde ao resumo e/ou estruturação das notas de campo e das entrevistas (sinopse de entrevista) e por fim, a interpretação dos resultados será obtida através de resumos finais baseados na análise dos dados.

Todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo que visa descrever as situações, mas também interpretar o sentido do

que foi dito (Guerra, 2006). Neste sentido, conforme refere Fortin, Côté, e Fillion (2009) procedeu-se à transcrição dos dados registados, sendo os mesmos remetidos via *e-mail* a cada um dos sócios entrevistados para validação das suas entrevistas. Apenas após a validação das entrevistas se procedeu à sua análise, recorrendo a uma análise de conteúdo.

Com base na leitura das entrevistas, procedeu-se à elaboração de uma sinopse conforme indica Guerra (2006). As sinopses são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis, inclusive na linguagem, ao que disseram os entrevistados. Trata-se, portanto, de material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas. As sinopses têm como objetivos centrais facilitar a comparação longitudinal das entrevistas, permitir a perceção da saturação das entrevistas, permitir o conhecimento da totalidade do discurso, mas também das suas diversas componentes e, ainda, reduzir a quantidade de material a trabalhar, identificando os aspetos centrais da entrevista (Guerra, 2006).

### **3.6. Ética da investigação**

Na aplicação dos métodos de investigação qualitativa, é preciso ter em atenção certos princípios éticos, particularmente no que concerne à confidencialidade e à vida privada (Fortin, Côté, e Fillion, 2009). No decorrer do presente estudo foram respeitados 3 princípios, de acordo com Streubert e Carpenter, 2002:

- Princípio da não maleficência – Consiste no critério de sensibilidade por parte do investigador, que deve perceber se em algum momento do estudo está a afetar negativamente o participante, devendo o investigador interromper a participação deste.
- Princípio da autonomia – Consiste na obtenção de consentimento livre e esclarecido. Os participantes do estudo devem estar informados sobre os seus objetivos e o que será efetuado com os resultados obtidos. Os investigadores

devem reavaliar o consentimento informado dos participantes em diversos pontos do processo, sendo-lhes concedida a liberdade de desistir a qualquer momento do estudo.

- Princípio da beneficência e justiça – consiste em assegurar confidencialidade e anonimato aos participantes do estudo. A confidencialidade diz respeito à gestão das informações pessoais fornecidas pelo participante. O anonimato consiste em não divulgar a identidade do participante.

## CAPÍTULO IV – RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo visa descrever o processo de recolha e análise dos dados. Numa primeira fase será efetuada uma apresentação da organização que serviu de estudo de caso. Posteriormente, procede-se à apresentação dos dados relevantes, recolhidos através das diferentes fontes de informação utilizadas, destacando-se os elementos que sobressaíram da sua análise.

### 4.1. Apresentação da organização onde se desenvolveu o estudo

A *Vieiras, Lda* é uma média empresa do tecido empresarial açoriano, constituída em janeiro de 1991, que opera na área da fabricação de materiais de construção civil, nomeadamente blocos, manilhas, vigas, abobadilhas, pavês, etc.

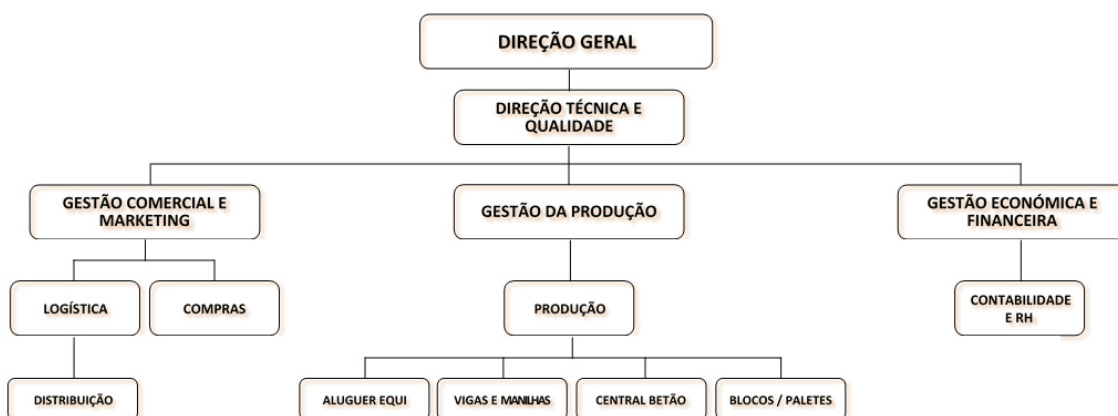
A referida entidade surgiu no mercado pela necessidade que os sócios sentiram de criar uma empresa que se dedicasse em exclusivo à fabricação de produtos de construção civil, uma vez que os sócios já eram detentores de uma empresa de construção (*João Vieira & Filhos, Lda*) e de uma loja de ferragens (*Irmãos Vieira, Lda*).

Ao longo dos anos, a empresa tem conquistado um vasto know-how no exercício das suas atividades profissionais, adquirindo conhecimentos especializados e experiência na área industrial, percurso que tem contribuído para a consolidação do reconhecimento e sucesso empresarial do grupo a que pertencem.

A estrutura organizacional adotada pela empresa é simples e flexível, assente na gerência que supervisiona diretamente a atividade, sendo responsável por tomar decisões estruturais e estratégicas, garantindo a qualidade do serviço e a satisfação dos seus clientes. Deste modo, as preocupações com a satisfação das necessidades e exigências dos clientes são um fator essencial para o desenvolvimento da atividade, de acordo com as reais necessidades do mercado.

O quadro de pessoal é composto por doze colaboradores, que atuam em diferentes áreas de atividade da empresa, conforme elucidado no organograma da empresa apresentado na Figura 15.

Figura 15. Organograma da empresa *Vieiras, Lda*.



Fonte: Manual de Gestão da *Vieiras, Lda* (2018)

O volume de negócios da *Vieiras, Lda* regista um valor médio, entre 2016 e 2018, na ordem dos 1,2 milhões de euros. A empresa apresenta um fundo de maneiio positivo, demonstrando segurança e solidez financeira. Por sua vez, como as necessidades de fundo de maneiio apresentam igualmente valores positivos, evidenciam um ciclo de negócio desfavorável e, neste contexto, necessidades de financiamento do ciclo de exploração. A tesouraria líquida é positiva, pelo que a empresa se encontra equilibrada a nível financeiro. Na Tabela 8, apresenta-se informação financeira da empresa que foi disponibilizada pela mesma.

Tabela 8. Informação financeira da empresa *Vieiras, Lda*

Rácios/Indicadores	2016	2017	2018
Volume de negócios	1 049 611€	1 272 384€	1 257 088€
Fundo de Maneio	1 243 704€	1 346 506€	1 587 335€
Necessidades de Fundo de Maneio	1 091 414€	1 202 778€	1 142 889€
Tesouraria Líquida	152 290€	143 727€	444 446€

## 4.2. Recolha de dados e análise

### 4.2.1. Observação

A investigadora exerce funções na empresa alvo do estudo, sendo responsável pela sua direção técnica. A frequência do 1º ano do MBA e a realização da revisão da literatura para a presente dissertação permitiu à investigadora adquirir novos conhecimentos e, assim, “ver” a empresa com outros “olhos”, ou seja, estar desperta para situações que, até então, não julgava ser da maior importância.

Ao longo do período de observação, procurou-se recolher os dados de uma forma neutra, isto é, tentando colocar de parte o conhecimento que a investigadora tem sobre a empresa. Neste sentido, observou-se o modo de funcionamento dos serviços administrativos e operacionais, a relação com os clientes, fornecedores e colaboradores.

#### **Clientes:**

A *Vieiras, Lda* tem como objetivo assegurar a fidelização dos seus clientes, satisfazendo as suas necessidades e excedendo as suas expectativas, através de uma gestão adequada da globalidade dos recursos, desenvolvendo uma cultura direcionada para o mercado e para os resultados. A empresa foca-se na melhoria contínua dos seus processos de produção, comercialização e distribuição dos produtos e da eficácia da gestão.

#### **Fornecedores:**

A empresa procura desenvolver o seu bom trabalho com inovação constante. Neste sentido, privilegia os fornecedores especializados, tanto ao nível regional e nacional, como internacional. A empresa procura relações duradouras, de grande exigência qualitativa, inovadora, técnica e de resposta operacional, com os seus parceiros, favorecendo uma contínua criação de valor.

**Concorrentes:**

No que diz respeito à concorrência e tendo em consideração a variedade dos produtos oferecidos pela *Vieiras, Lda*, são três os concorrentes diretos existentes no mercado.

No entanto, a *Vieiras, Lda* procura diferenciar-se dos seus concorrentes pela qualidade dos seus produtos e serviços e pela sua capacidade de resposta na satisfação das necessidades dos clientes (prazo de entrega). Para tal, a empresa aposta na tecnologia dos seus equipamentos industriais e no rigor de todos os seus processos.

Outro aspeto que diferencia a empresa dos seus concorrentes é o facto da empresa ter o seu sistema de gestão da qualidade certificado de acordo com a norma ISO 9001:2015 e de todos os produtos fabricados pela empresa possuírem marcação CE.

**Colaboradores:**

À semelhança do que acontece no relacionamento da empresa com os seus fornecedores, também com os colaboradores a empresa privilegia a estabilização do seu quadro de pessoal. Atualmente, a empresa possui 12 colaboradores, sendo que a maior parte deles trabalha na empresa desde a sua constituição.

Outro fator relevante na gestão corrente da empresa reside no facto de 70% dos seus colaboradores possuírem o 1º e 2º ciclo. Este aspeto influencia a forma como a empresa comunica com os seus colaboradores, assim como o tipo de informação que lhes é transmitida.

**Mercado:**

Cerca de 95% do volume de negócios da empresa está concentrado na ilha de São Miguel, cabendo os outros 5% às restantes ilhas do arquipélago dos Açores. A empresa tem como entrave ao aumento do volume de negócios para as restantes ilhas o elevado custo do transporte marítimo dos seus produtos.

Assim, a empresa foca-se em aumentar a quota de mercado na ilha de São Miguel procurando acompanhar as tendências e as necessidades do mercado. Neste sentido, a empresa aposta na inovação tecnológica e de gestão, revolucionando os modelos de negócio através da produção e comercialização de novos produtos com base em processos tecnológicos e inovadores.

### **Estratégia:**

A estratégia da empresa passa por liderar na qualidade a preços competitivos e aumentar a quota de mercado.

#### **4.2.2. Documentação**

Através da consulta do Manual de Gestão da empresa, desenvolvido no âmbito do Sistema Integrado de Melhoria (SIM), que cumpre os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade, foi possível perceber o posicionamento estratégico da empresa, aspeto que constitui o ponto de partida para a implementação do *BSC*.

### **Missão:**

“A *VIEIRAS BLOCO* existe com o propósito de fornecer Produtos e Serviços com elevada Qualidade e nos prazos estabelecidos, procurando melhorar continuamente a Satisfação das necessidades e expectativas dos Clientes e contribuir, assim, para o desenvolvimento da nossa região, na qual pretendemos ser a principal referência do Mercado” (Manual de Gestão da *Vieiras, Lda*, 2018).

### **Valores:**

“Para concretizar a nossa Missão e Política da Qualidade, assumimos uma Cultura assente nos seguintes Valores: Rigor, Sentido de Responsabilidade, Prevenção, Honestidade e Pontualidade. Reconhecemos e valorizamos o Respeito e a Ética nas

relações e atividades humanas, o espírito de Trabalho em Equipa, o Dinamismo e a Iniciativa dos Colaboradores na procura da Melhoria Contínua da nossa organização” (Manual de Gestão da *Vieiras, Lda*, 2018).

A Política de Gestão da empresa está assente nos seguintes princípios (Manual da Qualidade da *Vieiras, Lda*, 2018):

- Satisfazer com eficácia os requisitos e necessidades dos Clientes;
- Proporcionar aos Colaboradores formação e aperfeiçoamento contínuo com vista à sua motivação, qualificação e valorização;
- Investir adequadamente na modernização de equipamentos, na melhoria da comunicação interna e externa, na melhoria das condições de trabalho ao nível da Segurança e do Ambiente, de modo a estar permanentemente atualizados e capazes de responder com eficácia à constante mudança e evolução das necessidades do Mercado;
- Envolver dinamicamente os Colaboradores na procura de soluções criativas e inovadoras, para proporcionar a melhoria da Produtividade e Rentabilidade e assim tornar as empresas mais competitivas a todos os níveis;
- Estabelecer relações saudáveis de Parceria e Confiança com Clientes, Colaboradores, Fornecedores e restantes Partes Interessadas relevantes, contribuindo para a sua Melhoria;
- Desenvolver uma Cultura orientada para o pensamento baseado em Prevenção, Risco e ciente das Oportunidades do Mercado.

A *Vieiras, Lda* possui uma análise SWOT. Na referida análise, efetua uma análise interna, através da identificação dos seus pontos fortes e fracos, e considera, do ponto de vista externo, as eventuais ameaças e oportunidades face à sua Estratégia e aos objetivos que tem definidos. Desta forma, a empresa identifica quais as suas forças, as suas

fraquezas e quais as ameaças e oportunidades existentes, em todas as vertentes das empresas, de modo a responder às seguintes questões: como usar as forças para tirar partido das oportunidades? Como utilizar as forças para reduzir o impacto das ameaças? Como evitar que as fraquezas limitem o aproveitamento das oportunidades? E como impedir que as fraquezas e as ameaças provoquem danos na empresa? Desta forma, a empresa dá uma atenção contínua à gestão do risco e às oportunidades potenciadoras do crescimento sustentável. A *Vieiras, Lda* efetua a revisão da sua análise SWOT no primeiro trimestre de cada ano, ou sempre que se verifique alguma alteração que a isso justifique.

No primeiro trimestre de cada ano a empresa define alguns objetivos para o ano e procede ao seu controlo no final de cada semestre.

#### 4.2.3. Dados relevantes extraídos das entrevistas

Tratando-se de uma pequena empresa familiar, onde toda a gestão está centralizada nos seus sócios, entendeu-se pertinente ouvir o que estes tinham a dizer sobre a gestão atual da empresa, assim como o que pensam para o futuro da empresa. Neste sentido, ao longo das entrevistas foram abordados diversos temas, nomeadamente o diagnóstico estratégico, o planeamento e estratégia, bem como a formalização e implementação da estratégia. Na Tabela 9, apresenta-se uma síntese dos temas abordados nas entrevistas, assim como os aspetos que foram focados em cada um dos temas.

Tabela 9. Síntese dos aspetos focados em cada um dos temas abordados nas entrevistas

<b>Diagnóstico estratégico (Missão, Valores e Visão)</b>	<b>Planeamento e Estratégia</b>	<b>Formalização e implementação da estratégia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão da empresa;</li> <li>• Valores que a empresa emprega;</li> <li>• Visão da empresa;</li> <li>• Transmissão da missão, valores e visão aos colaboradores e aos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise estratégica;</li> <li>• Estratégia;</li> <li>• Documento estratégico ou de suporte ao planeamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos;</li> <li>• Análise do desempenho da empresa nomeadamente, a nível económico-finaceiro, a satisfação dos colaboradores e dos clientes;</li> <li>• Fatores críticos de sucesso da empresa.</li> </ul>

Conforme foi referido no capítulo anterior, as entrevistas foram realizadas com base num guião flexível, de forma a que a conversa seguisse o caminho mais confortável para o entrevistado. Aquando da elaboração do guião e da realização das entrevistas, teve-se o cuidado de utilizar uma linguagem simples e direta, que fosse ao encontro da formação académica dos entrevistados.

Foram entrevistados três dos cinco sócios da empresa. Dois dos sócios entrevistados são gerentes da empresa e o outro não. As três entrevistas realizadas tiveram uma duração média de 15,55 minutos, tendo as mesmas sido gravadas com o consentimento dos entrevistados. De forma a garantir a confidencialidade dos entrevistados e para auxiliar a análise dos dados, foi atribuído um código a cada entrevistado, nomeadamente, E1, E2 e E3. Na Tabela 10, apresenta-se informação relativa à identificação das entrevistas e dados dos entrevistados.

Tabela 10. Identificação das entrevistas e dados dos entrevistados

<b>Identificação da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Duração da entrevista</b>	<b>Função do entrevistado</b>
E1	12-01-2019	20,56 minutos	Sócio-gerente
E2	26-01-2019	15,52 minutos	Sócio-gerente
E3	06-02-2019	10,58 minutos	Sócio

A análise das transcrições das entrevistas permitiu fazer o levantamento do que a empresa faz atualmente no que diz respeito à estratégia, análise estratégica e sobre a forma como analisa o seu desempenho.

No que diz respeito à missão da empresa, qualquer um dos três entrevistados mencionaram que esta consiste em fornecer produtos e serviços de qualidade, fazendo o entrevistado E1 referência ao cumprimento dos prazos de entrega definidos pelo cliente “de forma a satisfazer todas as suas necessidades”. Ainda a este respeito, todos os entrevistados referiram que a empresa trabalha para ser uma “referência no mercado regional” na área onde atua. Depreende-se que, à semelhança do que a empresa possui

registado nos seus documentos, os entrevistados, ao pronunciarem-se sobre a missão, referem, também, aspetos que se enquadrariam no que é a visão da empresa, isto é, ser uma “referência no mercado regional” na área onde atua.

Os entrevistados foram unânimes em considerar que a empresa, no seu dia-a-dia, emprega como valores, com todos os seus parceiros de negócio, o respeito, o rigor, a honestidade, e a pontualidade/stock na satisfação das necessidades dos clientes. O entrevistado E2 considera, ainda, como valor empregue pela empresa, a competência e um “forte sentido de responsabilidade”.

Ao abordar-se a visão da empresa, qualquer um dos três entrevistados referiu aquilo que já havia referido para a missão da empresa, isto é, que esta pretende ser a “principal referência no mercado regional”, na área onde a empresa atua, referindo que para tal é “muito importante estar-se atento às necessidades dos (...) clientes”.

Segundo os entrevistados, a informação relativa à missão e valores é transmitida aos colaboradores, através de documento que é afixado numa vitrine que contém a informação destinada aos colaboradores. Apesar desta informação estar disponível aos colaboradores, o entrevistado E1 não acredita que os colaboradores a leiam. A este respeito, o entrevistado E2 refere que os colaboradores “por vezes têm atitudes que não se coadunam com os valores e missão da empresa”. Por outro lado, o entrevistado E3 acredita que os colaboradores “tenham estes aspetos interiorizados”, em virtude de trabalharem na empresa há muitos anos. Assim, é consensual entre os entrevistados que a missão e os valores são transmitidos aos colaboradores, no entanto, tal não se verifica sobre a compreensão da informação por parte dos trabalhadores. Neste sentido, conforme refere o entrevistado E3, “esse tipo de aspeto melhora-se com o diálogo, possivelmente através de reuniões e através do desenvolvimento do espírito de equipa”.

A informação relativa à missão e valores é transmitida aos clientes, através de documento afixado no escritório da empresa, em local acessível aos clientes. O entrevistado E1 entende, também, que seria importante este tipo de informação estar disponível no site da empresa. Todos os entrevistados consideram que os clientes veem a empresa nos valores que são transmitidos e comunicados aos seus parceiros de negócio. Os entrevistados E1 e E3 destacam o facto da empresa ser reconhecida no mercado pela qualidade dos seus produtos e pela sua capacidade de resposta na satisfação das encomendas dos clientes (stock/prazo de entrega).

Abordando o tema da estratégia, os entrevistados referiram que a empresa não possui uma estratégia formalizada, mas foram unânimes em considerar que a estratégia da empresa “passa por liderar pela qualidade e aumentar a (...) quota de mercado” (E1). Para tal, os entrevistados E1 e E2 destacam a importância da empresa ser competitiva no preço.

A empresa não comunica a estratégia de uma forma explícita aos seus colaboradores (E1, E2). No entanto, para o entrevistado E2 “qualquer trabalhador sabe o que pretendemos para a empresa”. De acordo com o entrevistado E1, “todos na empresa sabem que temos uma preocupação muito grande com a qualidade”. O entrevistado E3 revelou desconhecer se a empresa comunica a estratégia aos seus colaboradores. Na sua opinião, este “tipo de informação tem de ser do conhecimento da gestão de topo da empresa”, já para os restantes colaboradores não entende “que seja importante e que constitua uma mais-valia terem conhecimento desta informação” (E3). O entrevistado E1 não entende “que seja uma mais valia transmitir exatamente qual é a estratégia da empresa”, pois, de acordo com o mesmo, a informação relativa à estratégia é comunicada através de “chamadas de atenção”, quando os trabalhadores estão a realizar as suas tarefas, explicando o “porquê” de se ter de realizar a tarefa de uma determinada maneira.

O entrevistado E2 não entende que a comunicação da estratégia da empresa aos seus colaboradores melhore a sua postura e interesse pelo trabalho.

De acordo com os entrevistados E1 e E2, a empresa possuiu um documento estratégico através do qual efetua a sua análise estratégica. O referido documento é desenvolvido, no início de cada ano, pela direção técnica da empresa sendo, posteriormente, analisado em conjunto com os sócios-gerentes. No referido documento, são estabelecidos objetivos para um horizonte temporal de 4 anos, bem como as respectivas metas, sendo também efetuada uma análise SWOT. Conforme refere o entrevistado E2, a empresa efetua a análise SWOT para perceber como pode “aproveitar as oportunidades” e “ultrapassar as ameaças” que surgirem no mercado. O entrevistado E3 revelou desconhecer se a empresa possuiu um documento estratégico. No entanto, considera importante a empresa ter um documento “onde se efetue um planeamento estratégico”, onde sejam definidos objetivos e respectivas metas, “para ser possível ao longo do ano analisar a evolução dos objetivos e consequentemente ter uma ideia do estado da empresa”.

A empresa estabelece objetivos para o volume de vendas, resultado líquido, prazo médio de recebimentos, quebras da produção, número de novos clientes e para o grau de satisfação dos colaboradores e dos clientes. É com base nesses objetivos que a empresa analisa o seu desempenho. A análise do desempenho da empresa é efetuada no final de cada semestre pela direção técnica da empresa através do controlo dos objetivos, isto é, comparando o resultado obtido com a meta estabelecida para o ano (E1, E2 e E3). O grau de satisfação dos colaboradores e dos clientes apenas é aferido no início do ano seguinte ao ano a que dizem respeito. Conforme refere o entrevistado E3, os resultados obtidos no ano anterior servem de “referência para as metas a definir para o ano seguinte”, tendo a empresa em atenção eventuais condicionantes externas à empresa (E1 e E2). É através

desta análise de desempenho que a empresa tenta retirar ilações para o seu futuro, preocupando-se em perceber o que não correu bem para poder melhorar nestes aspetos.

Os objetivos estabelecidos, assim como as suas metas e os seus resultados, são comunicados aos trabalhadores da empresa através da afixação de documento na vitrine que contém a informação destinada aos trabalhadores. Desta forma, a empresa pretende que os trabalhadores “se sintam envolvidos nos objetivos da empresa” (E3), constituindo, também, “uma fonte de motivação para os trabalhadores” (E2), sendo “importante ter sempre os trabalhadores motivados e focados em objetivos práticos” (E2). Conforme refere o entrevistado E1, é importante que cada trabalhador “sinta que tem que contribuir com uma parte para ser possível alcançar os objetivos definidos pela empresa”.

Os entrevistados consideram como fatores críticos para o sucesso da empresa a qualidade dos produtos e serviços, o prazo de entrega do material (stock), o rigor que a empresa incute em todos os seus procedimentos e a sua imagem, pois consideram que é importante ter uma boa reputação no mercado.

## **CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO: CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* NUMA EMPRESA DE PRÉ-FABRICADOS DE BETÃO**

No presente capítulo, efetua-se o desenvolvimento do *BSC* para a empresa que serviu de estudo de caso, a *Vieiras, Lda*. O *BSC* foi concebido com base nos conhecimentos adquiridos com a revisão da literatura e com a recolha de informação efetuada na empresa. Tendo em atenção o facto da empresa ser uma PME, teve-se o cuidado de conceber um *BSC* que fosse ao encontro da realidade da empresa, de forma a constituir uma ferramenta eficaz de medição e gestão estratégica.

### **5.1. Definição das perspetivas a utilizar**

Para a conceção do *BSC* da *Vieiras, Lda* adotou-se o modelo sugerido por Kaplan e Norton, abordado no capítulo 2 (Revisão da Literatura), uma vez que, através dos elementos recolhidos da observação, da documentação e das entrevistas, nomeadamente no que diz respeito aos pilares do *BSC* (missão, valores e visão) e estratégia da empresa, não se detetou nenhuma necessidade concreta de avaliação da *performance* da empresa que não se enquadrasse nas quatro perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton.

Assim sendo, no topo do *BSC* a conceber para a *Vieiras, Lda* estará a perspetiva financeira, seguida da perspetiva clientes, depois a de processos internos e na base a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

### **5.2. Estabelecimento dos objetivos estratégicos para cada perspetiva**

Os objetivos estratégicos são os fins que a *Vieiras, Lda* define e pretende alcançar e traduzem os resultados a atingir no cumprimento da missão, de modo a alcançar a visão através da execução da sua estratégia. Os objetivos estratégicos foram estabelecidos de forma a permitirem o estabelecimento de relações causa-efeito entre as várias perspetivas.

Assim, com base na informação recolhida da documentação da empresa, das entrevistas realizadas a alguns dos seus sócios, complementados com os conhecimentos adquiridos com a revisão da literatura foram definidos os objetivos para a empresa.

Neste sentido, para cada uma das quatro perspetivas, foram definidos três a quatro objetivos considerados decisivos dos quais depende o êxito da empresa. Optou-se por não considerar um maior número de objetivos para não tornar o *BSC* demasiado complexo para a empresa.

Desta forma, procede-se de seguida à definição, explicação e indicação das pessoas responsáveis pela consecução de cada um dos objetivos.

### **Perspetiva financeira:**

Os objetivos da perspetiva financeira devem ser definidos em função da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra, de forma a refletir os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo. Neste sentido, considerando que a *Vieiras, Lda* já passou a fase de crescimento, quer pelos investimentos já efetuados, quer pela quota de mercado que possuiu, considera-se que a empresa se encontra na fase da maturidade. Nesta fase do seu ciclo de vida, a empresa procura o retorno dos investimentos que já foram efetuados, apostando na melhoria dos seus processos internos e da qualidade dos seus produtos e, sempre que necessário, no aumento da sua capacidade de produção.

Assim, para a perspetiva financeira foram definidos os seguintes objetivos:

- Aumentar o valor da empresa;
- Aumentar as receitas;
- Melhorar a rendibilidade;
- Melhorar o nível de tesouraria.

Na Tabela 11, apresenta-se a definição, explicação e o responsável pela execução de cada um dos objetivos da perspetiva financeira.

Tabela 11. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva financeira

Objetivo	Descrição
1 – Aumentar o valor da empresa.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Aumentar o valor da empresa.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Aferir o aumento da produtividade resultante das operações levadas a cabo nas restantes perspetivas que, em última instância, se traduzem no aumento de valor para empresa.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
2 – Aumentar as receitas.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Deve-se incrementar as fontes de receita.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Potenciar a comercialização dos produtos já existentes, de forma a aumentar as receitas e antecipar as necessidades dos clientes, e as tendências do mercado, de modo a posicionar-se de forma a transformar oportunidades de negócio em vendas e em receita.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
2 – Melhorar a rendibilidade.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Aumentar a rendibilidade dos produtos e serviços comercializados pela empresa.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> O sucesso do negócio depende não só do crescimento das vendas, mas também de um equilíbrio sustentável entre receitas e custos. A capacidade de manter esse equilíbrio, e desenvolver rácios de rentabilidade crescentes e sustentáveis, é crítico para a <i>Vieiras, Lda</i>.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
3 – Melhorar o nível de tesouraria.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Reduzir o prazo médio de recebimentos e aumentar o prazo médio de pagamentos.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> A empresa deve desenvolver esforços no sentido de melhorar o nível de tesouraria, negociando com os seus fornecedores maiores prazos de pagamento e que os seus clientes cumprem o prazo de pagamento acordado.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>

### Perspetiva do cliente:

Os clientes são a base de sustentação de qualquer empresa pelo que é fundamental que a *Vieiras, Lda* estabeleça um bom relacionamento com os seus clientes. Neste sentido, a empresa deve reconhecer e identificar os seus clientes, conhecê-los bem, manter com estes uma boa comunicação, estar atento às suas necessidades e reconhecer a sua fidelidade.

Assim, para a perspectiva do cliente, foram definidos os seguintes objetivos:

- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Captar novos clientes;
- Fidelizar os clientes;
- Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock).

Na Tabela 12, apresenta-se a definição, explicação e o responsável pela execução de cada um dos objetivos da perspectiva do cliente.

Tabela 12. Documentação dos objetivos estratégicos da perspectiva do cliente

Objetivo	Descrição
1 – Aumentar a satisfação dos clientes.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Os clientes são fundamentais para o sucesso da empresa pelo que é fundamental a sua satisfação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> A <i>Vieiras, Lda</i> ao garantir a satisfação dos seus clientes, assegura que a sua proposta de valor está a ir ao encontro das necessidades dos seus clientes.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica</p>
2 – Captar novos clientes.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Algumas das maiores empresas de construção da Região já são clientes da empresa, pelo que será fundamental apostar nas pequenas empresas de construção e nos particulares.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> S. Miguel possuiu um número reduzido de grandes empresas de construção, sendo a sua maioria clientes já fidelizados com a empresa. Assim, é fundamental apostar nas pequenas empresas de construção e nos clientes particulares que surgem atualmente no mercado como consequência da nova dinâmica do turismo na nossa região e da saída da Troika de Portugal.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
3 – Fidelizar os clientes.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Sendo os clientes o fator chave para o desenvolvimento da atividade da empresa, é necessário criar com estes uma relação sustentada e duradoura, isto é, que vá para além de um primeiro fornecimento/obra.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Tendo em consideração que a empresa atua num pequeno mercado, essencialmente a ilha de S. Miguel, deve procurar manter os novos clientes. Neste sentido, a empresa deve estar atenta às necessidades dos clientes e estabelecer com estes uma relação de proximidade, podendo este aspeto ser um fator diferenciador face à concorrência.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>

Tabela 12. (continuação)

Objetivo	Descrição
4 – Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock).	<p><b>Definição do objetivo:</b> A empresa deve ter um stock capaz de satisfazer as suas encomendas e os pedidos de material efetuados no dia-a-dia (isto é, compras sem encomendas prévias).</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Sendo o cumprimento dos prazos de entrega (stock) um fator crítico de sucesso da empresa e um fator diferenciador face à concorrência, é essencial que a empresa desenvolva esforços, de forma a que seja cumprido.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>

### Perspetiva dos processos internos:

Na perspetiva dos processos internos, os objetivos estratégicos devem transmitir os processos internos em que é possível introduzir melhorias, de forma a cumprir os objetivos da perspetiva do cliente.

Assim, para a perspetiva dos processos internos foram definidos os seguintes objetivos:

- Melhorar a qualidade do atendimento e acompanhamento;
- Melhorar a qualidade dos produtos;
- Cumprir os requisitos legais.

Na Tabela 13, apresenta-se a definição, explicação e o responsável pela execução de cada um dos objetivos da perspetiva dos processos internos.

Tabela 13. Documentação dos objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos

Objetivo	Descrição
1 – Melhorar a qualidade do atendimento e acompanhamento.	<p><b>Definição do objetivo:</b> O processo de atendimento e acompanhamento ao cliente deverá ser melhorado.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Deverá existir uma maior preocupação com o processo de atendimento e acompanhamento ao cliente, desde o atendimento aquando da orçamentação, da encomenda/compra, da distribuição e entrega do material, bem como no pós-venda (gestão de reclamações e eventual fornecimento de documentação técnica).</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>

Tabela 13. (continuação)

Objetivo	Descrição
2 – Melhorar a qualidade dos produtos.	<p><b>Definição do objetivo:</b> A qualidade dos produtos deve ser uma aposta contínua da empresa.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Estando a estratégia da empresa assente na qualidade dos seus produtos, sendo este aspeto um fator diferenciadora face à concorrência, é essencial a empresa apostar na melhoria contínua dos produtos.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica e responsável da produção.</p>
3 – Cumprir os requisitos legais.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Cumprimentos dos requisitos legais inerentes ao funcionamento da empresa.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> A empresa deve atuar no mercado cumprindo todos os requisitos legais, nomeadamente os relacionados com recursos humanos, segurança e saúde, controlo de qualidade dos produtos e gestão económico-financeira.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>

### **Perspetiva de aprendizagem e crescimento:**

Os objetivos estratégicos definidos na perspetiva de aprendizagem e crescimento visam desenvolver a infraestrutura que sustentará a prossecução de objetivos ambiciosos nas restantes perspetivas. Neste sentido, a presente perspetiva foca-se, essencialmente, nas pessoas, nos sistemas e nos procedimentos organizacionais.

Assim, para a perspetiva de aprendizagem e crescimento foram definidos os seguintes objetivos:

- Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores;
- Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores.
- Desenvolver uma cultura de inovação;
- Aumentar a comunicação interna.

Na Tabela 14, apresenta-se a definição, explicação e o responsável pela execução de cada um dos objetivos da perspetiva dos processos internos.

Tabela 14. Documentação dos objetivos estratégicos da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Objetivo	Descrição
1 – Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Aumentar o nível de qualificação dos colaboradores.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Ter colaboradores qualificados alinhados com a estratégia da empresa, que passa pela qualidade dos seus produtos e serviços. Colaboradores qualificados potenciam o desenvolvimento da empresa.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
2 – Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores.	<p><b>Definição do objetivo:</b> O aumento da motivação e satisfação dos colaboradores valorizará a <i>Vieiras, Lda</i>.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> A motivação e satisfação dos colaboradores fará com que exista uma maior produtividade e que os colaboradores tenham gosto em permanecer nos quadros da empresa.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
3 – Desenvolver cultura de inovação.	<p><b>Definição do objetivo:</b> A empresa incentivar uma cultura de inovação.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Visa averiguar a opinião dos colaboradores sobre melhorias a efetuar na empresa e nos processos de trabalho.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica.</p>
4 – Aumentar a comunicação interna.	<p><b>Definição do objetivo:</b> Promover e aumentar a comunicação interna.</p> <p><b>Explicação do objetivo:</b> Promover a comunicação interna na empresa, nomeadamente, entre a gestão de topo e a parte operacional, de forma a se conseguir um maior envolvimento de todos os colaboradores.</p> <p><b>Responsável:</b> Direção técnica e responsável pela produção.</p>

### 5.3. Estabelecimento de indicadores para cada objetivo estratégico

Conforme abordado na revisão de literatura, os indicadores são associados a objetivos estratégicos e são responsáveis por comunicar de que forma está a ser executada a estratégia e transmitem se os objetivos estão ou não a ser alcançados.

Assim, teve-se o cuidado de conceber para a empresa um *BSC* que possuísse uma combinação de indicadores de resultado, que pretendem controlar os resultados obtidos com a execução da estratégia definida, e de indutores de resultado, que descrevam e acompanhem a realização das várias ações que permitam atingir esses objetivos.

Durante a seleção dos indicadores para o *BSC* da *Vieiras, Lda*, teve-se o cuidado que estes fossem de fácil medição e monitorização, isto é, que fossem exequíveis, atendendo ao contexto da empresa, que possibilitassem o reconhecimento das relações causa-efeito e que tivessem um baixo custo.

Na Tabela 15, apresentam-se os indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva financeira, analisando-se cada um dos indicadores de resultados selecionados para a referida perspetiva, o motivo da sua escolha, o que se pretende medir e a periodicidade do seu controlo.

Tabela 15. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva financeira

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Financeira	OF.1 – Aumentar o valor da empresa	IF.1 – EBITDA
	OF.2 – Aumentar as receitas	IF.2 – Taxa de crescimento do volume de negócios
	OF.3 – Melhorar a rendibilidade	IF.3 – Resultado líquido do período IF.4 – Rendibilidade líquida das vendas
	OF.4 – Melhorar o nível de tesouraria	IF.5 – Prazo médio de pagamentos IF.6 – Prazo médio de recebimentos IF.7 – Liquidez geral

### IF.1 – EBITDA

Como forma de medir o valor da empresa, considerou-se o EBITDA, pois o referido indicador é apurado anualmente nos relatórios de contas elaborados pela empresa, sendo a sua determinação clara e sem pressupostos subjetivos. Por este motivo, o indicador é tecnicamente viável, o seu custo de oportunidade é o mais baixo.

### IF.2 – Taxa de crescimento do volume de negócios

Este indicador permite mensurar os resultados obtidos através do esforço para proporcionar aos clientes produtos e serviços de qualidade, sendo determinado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Taxa de crescimento do volume de negócios (\%)} = \frac{VN_n - VN_{n-1}}{VN_{n-1}} \times 100\%$$

A taxa de crescimento do volume de negócios é um indicador de resultados, tecnicamente viável e de baixo custo. Este indicador é completo, de baixa ambiguidade e os colaboradores têm facilidade em compreender as ações a tomar para o melhorar.

A taxa de crescimento do volume de negócios deve ser controlada semestralmente.

### **IF.3 – Resultado líquido do período**

Propõe-se controlar a rendibilidade através do resultado líquido do período. Este rácio indica a margem final obtida através das vendas e prestação de serviços.

O referido indicador é apurado anualmente nos relatórios de contas elaborados pela empresa, sendo a sua determinação clara e sem pressupostos subjetivos. Por este motivo, o indicador é tecnicamente viável e de fácil apuramento.

### **IF.4 – Rendibilidade líquida das vendas**

A rendibilidade líquida das vendas resulta da relação entre o resultado líquido e o volume de negócio, conforme se apresenta na seguinte expressão:

$$\text{Rendibilidade líquida das vendas} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Volume de negócios}}$$

O referido indicador indica o lucro obtido por cada unidade monetária vendida, ou seja, indica o contributo para o acionista do volume de negócios realizado.

Deve ser determinado anualmente com base na informação constante na demonstração de resultados da empresa.

### **IF.5 – Prazo médio de pagamentos**

O prazo médio de pagamentos indica o tempo médio utilizado pela empresa para pagar aos seus fornecedores, sendo determinado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Saldo fornecedores}}{(\text{Compras} + \text{FSE}) \times (1 + t_{IVA})} \times 365$$

Um valor baixo nesse indicador indica que a empresa tem fraco poder negocial perante os seus fornecedores. Por outro lado, um elevado valor pode indiciar que a empresa está com dificuldades em cumprir as suas obrigações.

O indicador deve ser determinado trimestralmente.

#### **IF.6 – Prazo médio de recebimentos**

O prazo médio de recebimentos indica o tempo médio necessário para receber dos clientes, sendo determinado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Saldo clientes}}{(\text{Vendas} + \text{PS}) \times (1 + t_{IVA})} \times 365$$

Este indicador deverá ser inferior ao prazo médio de pagamentos para equilíbrio da tesouraria. Um rácio alto é em termos financeiros desfavorável, mostrando ineficiência nas cobranças ou falta de poder negocial com clientes.

O indicador deve ser determinado trimestralmente.

#### **IF.7 – Liquidez geral**

O rácio de liquidez geral é dado pela relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja,

$$\text{Rácio de liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Considera-se como ativo circulante o que a empresa transforma, no prazo inferior a um ano, em dinheiro, e o passivo circulante o que a empresa tem de pagar nesse mesmo período. O rácio de liquidez geral evidencia em que medida as obrigações de curto prazo estão cobertas pelos ativos que podem ser convertidos em “liquidez” no prazo de um ano.

Pode dizer-se que a empresa está em equilíbrio financeiro de liquidez quando este rácio é superior a 1, ou seja, quando o valor a pagar é inferior ao valor a receber.

O presente rácio deve ser determinado semestralmente com base na informação do balanço contabilístico da empresa.

Na Tabela 16, apresentam-se os indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes, analisando-se cada um dos indicadores selecionados para a referida perspetiva, o motivo da sua escolha, o que se pretende medir, o tipo de indicador e a periodicidade do seu controlo.

Tabela 16. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Clientes	OC.1 – Aumentar a satisfação dos clientes	IC.1 – Índice de satisfação IC.2 – Taxa de reclamações relativa aos produtos e prestação de serviços
	OC.2 – Captar novos clientes	IC.3 – N.º de novos clientes de “volume” IC.4 – N.º de visitas a potenciais clientes IC.5 – Volume de negócios dos novos clientes
	OC.3 – Fidelizar os clientes	IC.6 – Quota de mercado IC.7 – N.º de clientes que se mantêm após a 1 encomenda (após 9 meses)
	OC.4 – Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock)	IC.8 – N.º de encomendas que não foram satisfeitas aquando do pedido do cliente

### IC.1 – Índice de satisfação

A empresa envia anualmente aos seus clientes um inquérito de satisfação relativamente aos produtos e serviços prestados.

O índice de satisfação de clientes é um indicador de resultados, na medida em que revela a qualidade dos produtos e serviços na perspetiva do cliente, traduzindo assim a sua satisfação. O apuramento dos resultados é tecnicamente viável e de baixo custo devido ao facto do inquérito ser constituído por respostas fechadas e executado com recurso ao *Google Forms*. O indicador é reativo, uma vez que, com as avaliações obtidas através dos inquéritos, a empresa fica a conhecer os aspetos onde deve melhorar.

### IC.2 – Taxa de reclamações relativa aos produtos e prestação de serviços

O presente indicador pretende realçar o peso do valor das reclamações efetuadas pelos clientes, relativa à qualidade dos produtos e prestação de serviços da empresa, face ao

valor total do volume de negócios envolvido nas transações que originaram as reclamações, conforme se apresenta na seguinte expressão:

$$\begin{aligned} & \text{Taxa de reclamações de produtos e serviços (\%)} = \\ & = \frac{\text{Valor das reclamações (€)}}{\text{Total do vol. de negócios das transações que originaram reclamações (€)}} \times 100\% \end{aligned}$$

Desta forma, obtém-se um indicador mais fidedigno do que o número de reclamações, pois não é a mesma coisa ter uma reclamação relativa a uma única peça com defeito num fornecimento de 100 unidades, do que ter uma única peça com defeito num fornecimento de 1000 unidades.

Assim, a taxa de reclamações é um indicador de resultados, sendo tecnicamente viável, com um baixo custo de oportunidade e que não estimula comportamentos disfuncionais. O referido indicador deve ser controlado trimestralmente.

### **IC.3 – Número de novos clientes de “volume”**

Para mensurar os novos clientes, propõe-se utilizar o número de novos clientes de “volume”, pois é inexecutável para a empresa determinar o número total de novos clientes. Admite-se como cliente de “volume” o cliente que tem um volume de negócios acima dos 18.000€ anuais (em média, 1500€ mensais).

O número de novos clientes de “volume” controla os resultados do objetivo em causa, pelo que se trata de um indicador de resultados que apresenta um custo de oportunidade baixo e um apuramento simples. O indicador deve ser determinado anualmente.

### **IC.4 – Número de visitas a potenciais clientes**

Visa determinar o quanto se está a conseguir captar de novos clientes. Assim, a empresa deve manter um registo atualizado das visitas que realiza aos seus potenciais clientes.

O número de visitas a potenciais clientes não traduz o resultado do objetivo, mas é um indutor do resultado que apresenta um custo de oportunidade baixo, sendo o seu apuramento simples, transmitindo com clareza os comportamentos pretendidos. O indicador deve ser controlado trimestralmente.

#### **IC.5 – Volume de negócios dos novos clientes**

Para mensurar os novos clientes, propõe-se utilizar o volume de negócios dos novos clientes.

Trata-se de um indicador de resultado, uma vez que o volume de negócios dos novos clientes controla o resultado do objetivo em causa. Apresenta um custo de oportunidade baixo e o seu apuramento é exequível. O indicador deve ser controlado anualmente.

#### **IC.6 – Quota de mercado**

A quota de mercado pretende medir a força da empresa no mercado onde atua, isto é, a fidelização dos clientes. Assim, a quota de mercado deverá ser entendida como a percentagem de empresas existentes no mercado de S. Miguel que são clientes da *Vieiras, Lda*. Tendo em consideração as especificidades da comercialização dos produtos para as restantes ilhas do arquipélago e a sua baixa representatividade para a determinação do indicador, optou-se por não as considerar.

Para que a sua determinação possa ser o mais objetiva possível, deverá determinar-se a partir do número de empresas, potenciais clientes da *Vieiras, Lda*, que estão registadas no Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC), face ao número de empresas que efetivamente são clientes da *Vieiras, Lda*.

O objetivo é que a empresa cresça mais do que o setor, de forma a conquistar novos clientes que surjam no mercado e recuperar clientes entretanto perdidos.

A quota de mercado é um indicador de resultados que é tecnicamente viável e de baixo custo, devendo ser determinado anualmente.

**IC.7 – Número de clientes que se mantêm após a primeira encomenda**

Com o presente indicador pretende-se controlar a fidelização dos clientes por via do número de clientes que se mantêm após a primeira encomenda, ou seja, o número de clientes que após o primeiro fornecimento de material voltam a recorrer aos serviços da empresa, num prazo máximo de nove meses. Tendo em conta a duração média das construções, entende-se que nove meses é um prazo razoável para aferir se o cliente volta a comprar na empresa quando iniciar uma nova obra.

O número de clientes que se mantêm após a primeira encomenda controla os resultados do objetivo em causa, pelo que é um indicador de resultados, apresentando um custo de oportunidade baixo e o seu apuramento simples, devendo ser apurado anualmente.

**IC.8 – Número de encomendas que não foram satisfeitas aquando do pedido do cliente**

Uma das vantagens competitivas da empresa é a sua capacidade de resposta às encomendas dos clientes, pelo que é de extrema importância efetuar um controlo sobre este aspeto para, se for o caso, a empresa poder tomar medidas corretivas.

Assim, considera-se como indicador o número de encomendas que não foram satisfeitas aquando do pedido do cliente. Trata-se, portanto, de um indicador de resultados, pois controla os resultados do objetivo (quanto menor o número de encomendas que não foram satisfeitas aquando do pedido do cliente, mais perto se está de atingir o objetivo). O indicador é de fácil apuramento e de baixo custo, devendo ser apurado trimestralmente.

Na Tabela 17, apresentam-se os indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos, analisando-se cada um dos indicadores selecionados

para a referida perspetiva, o motivo da sua escolha, o que se pretende medir, o tipo de indicador e a periodicidade do seu controlo.

Tabela 17. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Processos internos	OPI.1 – Melhorar a qualidade do atendimento e acompanhamento	IPI.1 – Número de reclamações relacionadas com o atendimento IPI.2 – Número de acompanhamentos às faturas proformas
	OPI.2 – Melhorar a qualidade dos produtos	IPI.3 – Percentagem de produto não conforme face ao volume de produção
	OPI.3 – Cumprimento dos requisitos legais	IPI.4 – Número de não conformidades detetadas na auditoria externa

### **IPI.1 – Número de reclamações relacionadas com o atendimento**

Visa determinar o número de reclamações apresentadas pelos clientes relacionadas com o atendimento. Trata-se, portanto, de um indicador de resultados e deve ser controlado trimestralmente.

Este indicador é tecnicamente viável, apresenta um baixo custo de oportunidade e não estimula comportamentos disfuncionais.

### **IPI.2 – Número de acompanhamentos às faturas proformas**

Pretende medir o número de acompanhamentos efetuados aos clientes na fase de orçamentação.

A presente medida de controlo é um indicador de resultados, devido ao facto de controlar de forma direta o acompanhamento efetuado às propostas apresentadas pela empresa. O referido controlo deve ser efetuado trimestralmente.

A obtenção dos resultados é simples e apresenta um custo baixo. No entanto, o indicador está sujeito a comportamentos disfuncionais, pois os colaboradores podem efetuar um acompanhamento, mas este não ser executado da forma mais correta ou oportuna para o cliente. Neste sentido, é importante definir o modo e os *timings* em que deve ser efetuado o acompanhamento ao cliente.

### **IPI.3 – Percentagem de produto não conforme face ao volume de produção**

Pretende apurar o peso do produto não conforme, detetado durante o processo de fabrico, face à produção total. Cabe ao operador da máquina detetar incorreções na produção e corrigi-las com agilidade, de forma a evitar o desperdício de recursos.

Assim, trata-se de um indicador de resultado, pois uma menor percentagem de produto não conforme face ao volume de produção, significa uma maior eficiência dos processos da empresa e, como, tal, uma melhor qualidade dos produtos. O indicador deve ser determinado trimestralmente, para a eventualidade de ser necessário tomar medidas corretivas mais profundas, nomeadamente no que diz respeito aos equipamentos utilizados na produção.

O indicador não está sujeito a comportamentos disfuncionais, pois para se reduzir o número de desperdícios, a única solução passa pela agilidade do operador da máquina. Portanto, a simplicidade associada a este indicador torna-o tecnicamente viável e de baixo custo.

### **IPI.4 – Número de não conformidades detetadas na auditoria externa**

Para apurar o cumprimento dos requisitos legais, propõe-se utilizar o número de não conformidades detetadas na auditoria externa como indicador. Assim, uma vez que a auditoria externa é realizada anualmente, o controlo do indicador fica sujeito a essa mesma periodicidade.

O número de não conformidades detetadas na auditoria externa controla os resultados do objetivo em causa. Para além de ser um indicador de resultados, apresenta um custo de oportunidade baixo e o seu apuramento é exequível. Devido à sua objetividade e baixa ambiguidade, o indicador transmite com clareza os comportamentos pretendidos.

Na Tabela 18, apresentam-se os indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, analisando-se cada um dos indicadores

selecionados para a referida perspetiva, o motivo da sua escolha, o que se pretende medir, o tipo de indicador e a periodicidade do seu controlo.

Tabela 18. Indicadores para os objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicadores
Aprendizagem e crescimento	OAC.1 – Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores	IAC.1 – Índice de avaliação de desempenho dos colaboradores IAC.2 – Taxa de formação
	OAC.2 – Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	IAC.3 – Índice de satisfação dos colaboradores IAC.4 – Percentagem de absentismo IAC.5 – Montante de prémios e incentivos
	OAC.3 – Desenvolver cultura de inovação	IAC.6 – Número de ideias/sugestões por colaborador
	OAC.4 – Aumentar a comunicação interna	IAC.7 – Número de reuniões com todos os colaboradores

### **IAC.1 – Índice de avaliação de desempenho dos colaboradores**

Com a determinação do índice de avaliação de desempenho dos colaboradores, pretende-se aferir se a conduta comportamental e o desempenho das suas tarefas têm sido implementadas com sucesso, através da melhoria do desempenho dos colaboradores.

Este indicador é de resultado, uma vez que se o valor do índice aumentar é sinal de que o objetivo foi cumprido. A avaliação do desempenho será realizada pelos superiores hierárquicos, através de inquéritos de resposta fechada. Todos os colaboradores deverão ser notificados dos resultados, de forma a se sentirem envolvidos na empresa e poderem tomar ações de melhoria. O inquérito deverá ser realizado no início de cada ano refletindo os resultados do ano anterior.

O presente indicador é de fácil monitorização e tem um baixo custo para a empresa. No entanto, a opinião dos superiores está sempre sujeita a alguma subjetividade, o que faz com que o indicador apresente uma capacidade de controlo limitada.

### **IAC.2 – Taxa de formação**

O conhecimento técnico e as capacidades individuais dos colaboradores são fatores essenciais para a empresa atingir todos os seus objetivos. Desta forma, torna-se relevante aferir a formação que lhes é ministrada. A taxa de formação será determinada de acordo a expressão abaixo indicada:

$$\text{Taxa de formação (\%)} = \frac{N.^\circ \text{ de horas de formação realizada}}{N.^\circ \text{ de horas de formação programada}} \times 100\%$$

No que diz respeito ao número de horas de formação programada, deve-se considerar, pelo menos, o valor mínimo previsto na legislação, isto é, as trinta e cinco horas por colaborador.

O presente indicador deve ser determinado no final de cada ano.

Este indicador é de indução, uma vez que o facto de se aumentar o número de horas de formação, não implica necessariamente que os colaboradores tenham adquirido mais conhecimento. O indicador é de fácil apuramento, de baixo custo e não está sujeito a avaliações subjetivas. Assim, com o apuramento deste indicador consegue-se, de forma simples, estabelecer ações de forma a conduzir o indicador aos resultados pretendidos.

### **IAC.3 – Índice de satisfação dos colaboradores**

Com a determinação do índice de satisfação dos colaboradores pretende-se aferir o grau de satisfação dos colaboradores com a empresa. A satisfação dos colaboradores é importante para o ambiente da organização, para além de que uma maior satisfação no trabalho predispõe uma crescente dedicação e empenho nas tarefas diárias.

Este indicador é de resultados, uma vez que se o valor do índice aumentar é sinal de que o objetivo foi cumprido. O índice do grau de satisfação será determinado a partir de inquérito aos colaboradores. O inquérito deverá ser realizado no início de cada ano refletindo os resultados do ano anterior.

É importante realçar que o índice de satisfação dos colaboradores está sujeito a alguma subjetividade, pelo que a empresa não tem o controlo total sobre o mesmo.

#### **IAC.4 – Percentagem de absentismo**

Para a determinação da percentagem de absentismo devem ser consideradas todas as ausências do trabalhador durante o respetivo período normal de trabalho, independentemente das suas causas e de se converterem em faltas justificadas ou não. O presente indicador é determinado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Percentagem absentismo} = \frac{N.º \text{ total de dias de ausência}}{N.º \text{ dias trabalháveis por trabalhador} \times N.º \text{ total de efetivos}} \times 100\%$$

Este indicador é de resultado, uma vez que se a percentagem de absentismo diminuir, é sinal de que o objetivo foi cumprido. Deve ser determinado com uma periodicidade trimestral, de forma a possibilitar à empresa a adoção de iniciativas de melhoria.

#### **IAC.5 – Montante de prémios e incentivos**

Deve a empresa estabelecer com os colaboradores, no início de cada ano, objetivos que, caso sejam alcançados, dão direito a um montante de prémio e/ou incentivos. O montante a atribuir a cada colaborador será determinado pela sua avaliação individual.

O colaborador compreende com facilidade as tarefas que tem de executar para obter os resultados pretendidos, logo pode-se caracterizar o indicador como de resultado. A sua fórmula simples torna a medida tecnicamente viável e de baixo custo. O presente indicador deve ser controlado anualmente.

#### **IAC.6 – Número de ideias/sugestões por colaborador**

O presente indicador será medido através do número médio de ideias e sugestões apresentadas por colaborador num questionário anual.

O número de ideias/sugestões por colaborador é um indicador de indução, uma vez que o facto de se ter um maior número de ideias/sugestões não significa, necessariamente,

que se esteja a desenvolver uma cultura de inovação. Este indicador apresenta um baixo custo e é tecnicamente viável.

#### **IAC.7 – Número de reuniões com todos os colaboradores**

Pretende-se avaliar o esforço feito no aumento da comunicação interna. Neste sentido, a empresa ao longo do ano deve efetuar um registo de todas as reuniões efetuadas com os colaboradores. O presente indicador deve ser determinado no final de cada semestre.

O número de reuniões com todos os colaboradores é um indicador de indução, uma vez que mede os processos para a intensificação da relação. Este indicador apresenta um baixo custo e é tecnicamente viável. Devido à sua simplicidade, é possível entender facilmente as ações a tomar para garantir a melhoria do indicador.

### **5.4. Estabelecimento de metas**

Após a definição dos objetivos e dos respetivos indicadores, para cada uma das perspetivas do *BSC*, é necessário determinar as metas para os indicadores. As metas representam os alvos a atingir, em determinado período de tempo, cujo eventual alcance é determinado pelos indicadores. Tratando-se de uma PME, entendeu-se ser mais adequado e apropriado à gestão da empresa fazer o estabelecimento anual dos objetivos, indicadores e conseqüentemente das metas.

Conforme referido no capítulo 2 (revisão da literatura), as metas devem ser realistas e atingíveis, sendo importante que constituam um desafio para a organização, pelo que devem ser exigentes e ambiciosas.

Para a definição das metas do ano “n”, deve ter-se em consideração, como ponto de partida, os resultados obtidos no ano “n-1”. Por questões de confidencialidade, não se procedeu à definição de metas para os indicadores da *Vieiras, Lda*.

Tabela 19. Mapa com a definição da meta para cada um dos indicadores

Objetivo estratégico/Indicador	Frequência	Unidade	Meta			
			1.º T	2.º T	3.º T	4.º T
<b>Perspetiva financeira</b>						
<b>OF.1 – Aumentar o valor da empresa</b>						
IF.1 – EBITDA	Anual	€	-	-	-	-
<b>OF.2 – Aumentar as receitas</b>						
IF.2 – Taxa de crescimento do volume de negócios	Semestral	%	-	-	-	-
<b>OF.3 – Melhorar a rentabilidade</b>						
IF.3 – Resultado líquido do período	Anual	€	-	-	-	-
IF.4 – Rentabilidade líquida das vendas	Anual	%	-	-	-	-
<b>OF.4 – Melhorar o nível de tesouraria</b>						
IF.5 – Prazo médio de pagamentos	Trimestral	Dias				
IF.6 – Prazo médio de recebimentos	Trimestral	Dias				
IF.7 – Liquidez geral	Semestral	%	-	-	-	-
<b>Perspetiva do cliente</b>						
<b>OC.1 – Aumentar a satisfação dos clientes</b>						
IC.1 – Índice de satisfação	Anual	%	-	-	-	-
IC.2 – Taxa de reclamações relativa aos produtos e prestação de serviços	Trimestral	%				
<b>OC.2 – Captar novos clientes</b>						
IC.3 – N.º de novos clientes de volume	Anual	Unidade	-	-	-	-
IC.4 – N.º de visitas a potenciais clientes	Trimestral	Unidade				
IC.5 – Volume de negócios dos novos clientes	Anual	€	-	-	-	-
<b>OC.3 – Fidelizar os clientes</b>						
IC.6 – Quota de mercado	Anual	%	-	-	-	-
IC.7 – N.º de clientes que se mantêm após a 1.ª encomenda (após 9 meses)	Anual	Unidade	-	-	-	-
<b>OC.4 – Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock)</b>						
IC.8 – N.º de encomendas que não foram satisfeitas aquando do pedido do cliente	Trimestral	Unidade				

Tabela 19. (Continuação)

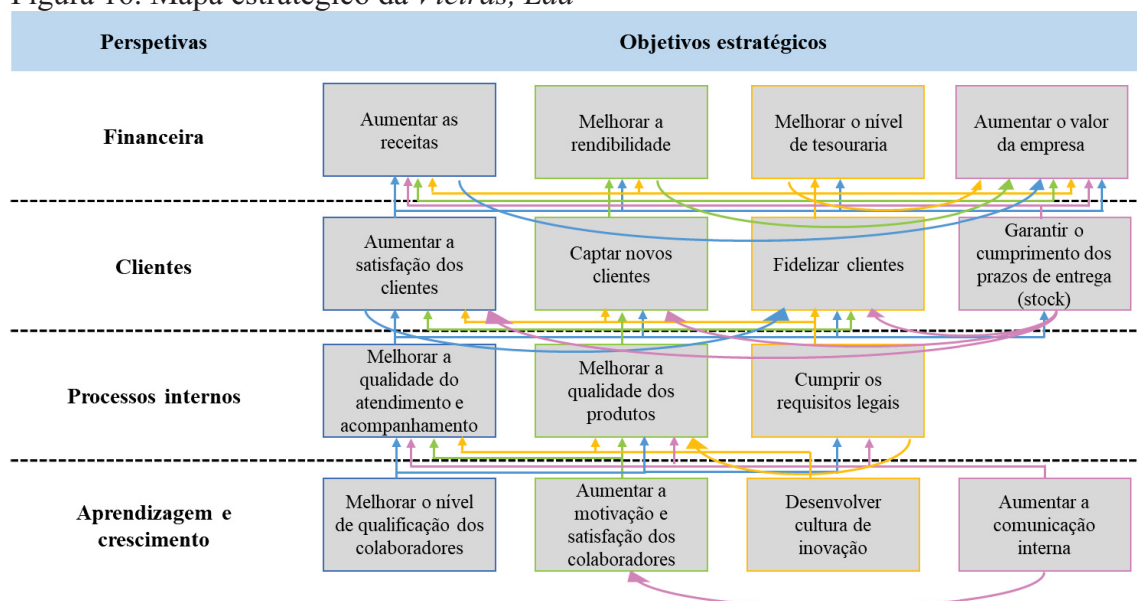
Objetivo estratégico/Indicador	Frequência	Unidade	Meta			
			1.º T	2.º T	3.º T	4.º T
<b>Perspetiva dos processos internos</b>						
<b>OPI.1 – Melhorar a qualidade do atendimento e acompanhamento</b>						
IPI.1 – N.º de reclamações relacionadas com o atendimento	Trimestral	Unidade				
IPI.2 – N.º de acompanhamentos às faturas proformas	Trimestral	Unidade				
<b>OPI.2 – Melhorar a qualidade dos produtos</b>						
IPI.3 – Percentagem de produto não conforme face ao volume de produção	Trimestral	%				
<b>OPI.3 – Melhorar a qualidade dos produtos</b>						
IPI.4 – N.º de não conformidades detetadas na auditoria externa	Anual	Unidade	-	-	-	-
<b>Perspetiva de aprendizagem e crescimento</b>						
<b>OAC.1 – Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores</b>						
IAC.1 – Índice de avaliação de desempenho dos colaboradores	Anual	%	-	-	-	-
IAC.2 – Taxa de formação	Anual	%	-	-	-	-
<b>OAC.2 – Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores</b>						
IAC.3 – Índice de satisfação dos colaboradores	Anual	%	-	-	-	-
IAC.4 – Percentagem de absentismo	Trimestral	%				
IAC.5 – Montante de prémios e incentivos	Anual	€	-	-	-	-
<b>OAC.3 – Desenvolver cultura de inovação</b>						
IAC.6 – N.º de ideias/sugestões por colaborador	Anual	Unidade	-	-	-	-
<b>OAC.4 – Aumentar a comunicação interna</b>						
IAC.7 – N.º de reuniões com todos os colaboradores	Semestral	Unidade	-	-	-	-

## 5.5. Mapa estratégico

De forma a descrever-se a estratégia com clareza e, assim, facilitar a sua gestão, procedeu-se à elaboração do mapa estratégico para a empresa em estudo. O referido mapa tem por objetivo comunicar a estratégia e traduzir a mesma em termos operacionais.

Na Figura 16, apresenta-se o mapa estratégico elaborado para a *Vieiras, Lda*, bem como as relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos das quatro perspetivas. As relações causa-efeito entre objetivos de perspetivas diferentes foram assinaladas com setas de troços retos, enquanto as relações causa-efeito entre objetivos de uma mesma perspetiva foram indicadas com setas em arco. Cada objetivo foi marcado com uma cor, pelo que as cores das setas indicam em que objetivo teve origem a relação causa-efeito.

Figura 16. Mapa estratégico da *Vieiras, Lda*



A análise do mapa estratégico deve iniciar-se pela sua base, ou seja, pela perspetiva de aprendizagem e crescimento, uma vez que os objetivos estabelecidos nesta perspetiva constituem a base de todo o *BSC*. A perspetiva anteriormente referida está consecutivamente interligada com a perspetiva de processos internos, que se encontra no patamar superior e assim sucessivamente até à perspetiva financeira que se encontra no

topo do mapa estratégico. Portanto, a perspectiva financeira resulta da concretização de todos os objetivos das perspectivas que estão na sua base.

Através deste mapa estratégico, é possível verificar a ligação existente entre os diversos objetivos e o seu encadeamento, de forma a que a aplicação do *BSC* possa realizar-se com sucesso.

## **5.6. Iniciativas**

Após a definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas, é necessário estabelecer as ações que permitirão atingir os valores definidos e, assim, a consecução da estratégia e visão da empresa.

Neste sentido, procurou-se definir iniciativas que possam ter um impacto significativo e equilibrado sobre os objetivos estratégicos definidos para cada uma das quatro perspectivas consideradas.

Tendo em atenção o facto da empresa em estudo ser uma PME, com uma reduzida estrutura organizativa, optou-se por não elaborar um plano de ação para cada uma das iniciativas, pois seria contraproducente, atendendo às características da empresa. Normalmente, do plano de ação consta a identificação do responsável por esse plano, os recursos a utilizar, cronograma dos trabalhos e a sua orçamentação.

Assim, na Tabela 20, apresenta-se, para cada uma das quatro perspectivas consideradas no *BSC* da empresa, um conjunto de iniciativas que devem ser tomadas pela mesma, com o intuito de, no curto, médio ou longo prazo, contribuírem para a criação de valor na empresa e para o fortalecimento da sua posição competitiva no mercado, ou seja, contribuírem para a concretização dos objetivos a que a empresa se propõe. Uma iniciativa estratégica pode contribuir para a consecução de vários objetivos. Neste sentido, a informação é apresentada sob a forma de uma matriz, onde se podem verificar as várias relações entre as iniciativas e os objetivos.

Tabela 20. Impacto das iniciativas nos objetivos das quatro perspectivas do BSC

Legenda: ● – Forte impacto no objetivo; ● – Médio impacto no objetivo; ● – Fraco impacto no objetivo; x – Não tem impacto no objetivo.

Iniciativas	Perspectiva Financeira				Perspectiva do cliente				Perspectiva Processos internos			Perspectiva da aprendizagem e crescimento			
	OF.1 – Aumentar o valor da empresa	OF.2 – Aumentar as receitas	OF.3 – Melhorar a rentabilidade	OF.4 – Melhorar o nível de tesouraria	OC.1 – Aumentar a satisfação dos clientes	OC.2 – Captar novos clientes	OC.3 – Fidelizar os clientes	OC.4 – Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock)	OPI.1 – Melhorar a qualidade do atendimento e	OPI.2 – Melhorar a qualidade dos produtos	OPI.3 – Cumprimento dos requisitos legais	OAC.1 – Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores	OAC.2 – Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	OAC.3 – Desenvolver cultura de inovação	OAC.4 – Aumentar a comunicação interna
1) Identificar novas oportunidades de negócio	●	●	●	x	●	●	●	x	x	x	x	x	●	x	
2) Renegociar com os fornecedores o prazo de pagamento	x	x	x	●	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3) Envio regular de extrato de conta corrente para os clientes	x	x	x	●	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4) Investir na prospeção de mercado	●	●	●	x	x	●	x	x	x	x	x	x	x	x	
5) Estabelecer uma maior relação de proximidade com os clientes	●	●	●	x	●	●	x	●	x	x	x	x	x	x	
6) Aumentar visitas a clientes	●	●	●	x	●	●	x	●	x	x	x	x	x	x	
7) Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa	x	x	x	x	●	●	x	●	●	●	x	x	x	x	
8) Criação de uma caixa de sugestões para os clientes	x	●	●	x	●	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9) Gestão semanal da produção face às notas de encomenda	x	x	x	x	●	●	●	●	x	x	x	x	x	x	
10) Manter controlo de qualidade rigoroso sobre os produtos fabricados	x	●	●	x	●	●	x	x	x	●	x	x	x	x	
11) Estabelecer planos de formação para os trabalhadores	●	x	x	x	●	x	x	x	●	●	●	●	●	x	

Tabela 20. (continuação)

Iniciativas	Perspetiva Financeira				Perspetiva do cliente				Perspetiva Processos internos			Perspetiva da aprendizagem e crescimento			
	OF.1 – Aumentar o valor da empresa	OF.2 – Aumentar as receitas	OF.3 – Melhorar a rentibilidade	OF.4 – Melhorar o nível de tesouraria	OC.1 – Aumentar a satisfação dos clientes	OC.2 – Captar novos clientes	OC.3 – Fidelizar os clientes	OC.4 – Garantir o cumprimento dos prazos de entrega (stock)	OPI.1 – Melhorar a qualidade do atendimento e	OPI.2 – Melhorar a qualidade dos produtos	OPI.3 – Cumprimento dos requisitos legais	OAC.1 – Melhorar o nível de qualificação dos colaboradores	OAC.2 – Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	OAC.3 – Desenvolver cultura de inovação	OAC.4 – Aumentar a comunicação interna
12) Realizar reuniões com os colaboradores	●	x	x	x	x	x	x	x	●	x	●	●	●	●	●
13) Criação de uma caixa de sugestões para os colaboradores	●	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	●	●	●
14) Criar um manual de funções	●	x	x	x	x	x	x	x	●	x	●	x	●	●	●

Efetua-se, de seguida, uma breve descrição de cada uma das iniciativas estratégicas indicadas na Tabela 20.

- 1) **Identificar novas oportunidades de negócio** – Deverá ser feita uma análise para verificar se dentro da gama dos produtos pré-fabricados poderão existir novos produtos com mercado e rentabilidade que justifique a sua comercialização por parte da empresa.
- 2) **Renegociar com os fornecedores o prazo de pagamento** – Tentar aumentar o prazo de pagamentos de forma a que o ciclo de tesouraria fique mais favorável para a empresa.
- 3) **Envio regular de extrato de conta corrente para os clientes** – De forma a que o cliente efetue os pagamentos de acordo com o prazo acordado.
- 4) **Investir na prospeção de mercado** – Estar atento às novas empresas que surgem no mercado, de forma a conseguir captar novos clientes e abordar as empresas que não são clientes da empresa em estudo, de modo a transmitir-lhes as vantagens de trabalhar com a *Vieiras, Lda*.
- 5) **Estabelecer uma maior relação de proximidade com os clientes** – Dar mais atenção aos clientes, de forma a que estes se sintam acarinhados pela empresa, nomeadamente, durante o processo de apresentação de proposta.
- 6) **Aumentar visitas a clientes** – No decorrer das obras, para que se verifique se o cliente está satisfeito com os produtos e, para que assim, sinta que a empresa lhe dá atenção e o considera um cliente importante.
- 7) **Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa** – Dar a conhecer o processo de fabrico e o controlo de qualidade dos produtos aos seus clientes, de modo a que estes tenham maior segurança e fiabilidade na empresa.

- 8) **Criação de uma caixa de sugestões para os clientes** – Recolher as sugestões dos clientes para, sempre que possível e se justifique, as colocar em prática e, assim, contribuir para a satisfação do cliente e, eventualmente, para a sua fidelização.
- 9) **Gestão semanal da produção face às notas de encomenda** – Proceder à produção consoante as notas de encomenda em carteira e precaver vendas para os restantes clientes.
- 10) **Manter controlo de qualidade rigoroso sobre os produtos fabricados** – Executar o plano de controlo e ensaios, de forma a que a empresa possa rapidamente detetar qualquer não conformidade e proceder de imediato à sua retificação.
- 11) **Estabelecer planos de formação para os trabalhadores** – A legislação em vigor obriga a empresa a dar aos seus colaboradores 35 horas de formação por ano, assim, a empresa deve ter esse cuidado e elaborar planos de formação que vão ao encontro das necessidades de cada colaborador.
- 12) **Realizar reuniões com os colaboradores** – Para que os colaboradores se sintam mais envolvidos na empresa e, assim, desempenhem as suas funções com uma maior motivação.
- 13) **Criação de uma caixa de sugestões para os colaboradores** – Recolher as sugestões dos colaboradores para, sempre que possível e se justifique, as colocar em prática.
- 14) **Criar um manual de funções** – Onde esteja definida a função de cada posto de trabalho, os seus procedimentos de trabalho e os indicadores a ter em consideração na avaliação de desempenho de cada colaborador, em função do seu posto de trabalho.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

### 6.1. Principais conclusões do estudo

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1990 como um sistema de gestão estratégica e operacional, integrador das perspetivas mais importantes de uma organização como são: a financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Desde o seu surgimento, o *BSC* tem sido cada vez mais implementado em diversos tipos de organizações.

As Pequenas e Médias Empresas apresentam muitas vezes dificuldades no que diz respeito à gestão da sua estratégia e da sua *performance*. Assim, para compreender a viabilidade da aplicação do *BSC* nesse tipo de organizações é necessário compreender as suas peculiaridades. Foi no sentido de contribuir para o aprofundamento do conhecimento da aplicação do *BSC* em Pequenas e Médias Empresas que decorreu a presente investigação, que teve como objetivo principal conceber uma proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* para uma empresa deste tipo.

Com a realização da revisão da literatura ficou patente a reduzida informação e investigação no que se refere à aplicação do *BSC* em Pequenas e Médias Empresas, embora existam vários trabalhos relativos à aplicação em grandes empresas. Com base neste pressuposto, desenvolveu-se a presente dissertação, com o intuito de ajudar a preencher essa lacuna de conhecimento.

Assim, foi elaborada uma proposta de um modelo do *Balanced Scorecard* adaptado à empresa que serviu de estudo de caso, a *Vieiras, Lda*, por forma a materializar a visão, missão, valores e a estratégia da empresa, através de um sistema de suporte à decisão. Adaptou-se a estrutura de *BSC*, proposta por Kaplan e Norton, de quatro perspetivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para cada uma das quatro perspetivas, estabeleceram-se objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Através da realidade observada, da informação consultada e das entrevistas realizadas, foi possível constatar que a *Vieiras, Lda* tem a sua estratégia, missão, visão e valores bem esclarecidos, embora nem sempre estejam formalmente definidos, nem sejam comunicados aos seus colaboradores.

A análise de desempenho da *Vieiras, Lda*, à data da realização da presente dissertação, era, essencialmente, assente em parâmetros financeiros, descurando aspetos não-financeiros essenciais à competitividade da empresa. No entanto, a gerência da empresa, quando abordada sobre este assunto, demonstrou abertura e interesse em melhorar a sua análise de desempenho.

Neste sentido, o modelo de *BSC* concebido ajudará a *Vieiras, Lda* a implementar, operacionalizar e monitorizar a sua estratégia, na medida em que o modelo deverá envolver todos os seus colaboradores, para que cada um conheça a sua importância e a sua responsabilidade na concretização da missão e visão da empresa, compreendendo a relação entre os indicadores e a estratégia previamente definida. Simultaneamente, a análise de desempenho da empresa passará a ser efetuada com base em indicadores financeiros e indicadores não-financeiros.

O mapa estratégico desenvolvido para a empresa será fundamental para esta visualizar o caminho que tem de percorrer para obter o sucesso, isto é, o caminho que a empresa deverá percorrer, atendendo à sua estratégia, que lhe permitirá alcançar os seus objetivos.

Tanto através da informação recolhida na diversa literatura consultada, como atendendo ao contexto e especificidades da empresa analisada, considera-se viável a aplicação do *BSC*.

Neste sentido, deve a *Vieiras, Lda* passar à implementação do *BSC*, definindo metas para cada um dos seus objetivos e, assim, poder comparar os resultados esperados com os resultados reais, o que permitirá à equipa de gestão tomar medidas corretivas para

assegurar que o desempenho vá ao encontro do pretendido pela empresa. O acompanhamento da aplicação do *BSC* é indispensável, pois só assim se poderá analisar o grau de execução da estratégia.

A proposta de *BSC* concebida para a *Vieiras, Lda*, apresentada na presente dissertação, poderá constituir um contributo para qualquer empresa que pretenda implementar a metodologia *BSC*.

## **6.2. Limitações do estudo**

A presente dissertação centrou-se num estudo de caso realizado num única empresa pelo que não é possível fazer uma generalização das conclusões tiradas com a investigação. Constituiu, ainda, limitação ao presente trabalho, o facto de grande parte da informação da empresa onde se realizou o estudo de caso não poder ser divulgada por questões de sigilo.

Por estes motivos, a dissertação visou apenas a conceção do *BSC* para a empresa, pelo que constitui um modelo teórico que carece de implementação e posterior avaliação, de forma a se apurar a sua aplicabilidade, assim como os eventuais benefícios resultantes da sua aplicação.

Apesar das referidas limitações, estas não comprometeram o presente estudo, sendo, no entanto, referidas por se considerarem úteis para o desenvolvimento de investigações futuras que possam ser realizadas na mesma área.

## **6.3. Desenvolvimentos futuros**

As conclusões obtidas no presente estudo de caso dependem de características próprias da empresa onde se desenvolveu o trabalho, não se podendo generalizar. Assim, sendo, sugere-se a realização de estudos semelhantes noutras empresas, com as mesmas características (PME), de forma a se analisar as divergências e as convergências da sua

aplicabilidade, de modo a se obterem generalizações teóricas que permitam aferir a utilidade desta ferramenta neste tipo de empresas.

Uma vez que as empresas na nossa Região são maioritariamente PME, seria útil efetuar um estudo sobre as ferramentas de gestão utilizadas pelas referidas empresas e analisar o quanto o *BSC* está difundido na Região Autónoma dos Açores.

Entende-se, também, ser pertinente comparar o impacto da aplicação do *BSC* em PMEs e em grandes empresas, de forma a compreender em que tipo de organização esta ferramenta acrescenta mais valor e conseqüentemente melhores resultados e perceber os motivos que estão na origem para as eventuais diferenças, assim como, as eventuais melhorias de eficiência que resultam da implementação efetiva de um *BSC*.

Para um boa implementação do *BSC*, é útil perceber o que não correu bem na sua implementação em outras organizações, de forma a não se incorrer nos mesmos erros. Neste sentido, seria útil efetuar uma investigação sobre casos em que a aplicação do *BSC* não foi bem sucedida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Um guia prático e crítico*. Lisboa: Edições Asa.

Andersen, H., Cobbold, I., e Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard Implementation in SME`s: Reflection on Literature and Practice*. 4<sup>th</sup> SME-SME International Conference, Aalborg University (Denmark).

Banker, R. D., Chang H., e Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.

Bergeron, H. (2000). Les Indicateurs de Performance en Contexte PME, quell Modèle Appliquer?. XXI Congrès de L'Association Française de Comptabilité, Université D'Angers (France).

Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Editora Almedina.

Carmo, H., e Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, C., e Azevedo, G. (2001). Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão. *Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª Série* 6/7, 55-78.

Carvalho, J., e Filipe, J. (2006). *Manual de estratégia – Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiarrà, A., e Minguzzi, A. (2002). Success Factors in SMEs Internationalization Processes: Na Italian Investigation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 144-153.

Chow, C. W., Haddad, K. M., e Williamson, J. E., (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, 79(2), 21-27.

Cruz, C. P. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial*. Lisboa: Editora Vida Económica.

Drucker, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 73 (1), 54-63.

Fernández, A. (2002). Claves para la implementación del cuadro de mando integral, *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, março-abril, 10-16.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., e Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

Figueiredo, J. R. M. (2002). *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Fortin, M., Côté, J., e Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freire, A., (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gead, F., Cruz, L., e Silva, T. (2012). *Value balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora, Lda.

Johnsen, Á. (2001). Balanced Scorecard: Thoretical perspective and public management implications. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 319-330.

Jordan, H., Neves, J.C., e Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de Gestão – ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-76.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II. *Journal of Strategic Performance Measurement*, junho-julho, 5-10.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2000a). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2000b). *The strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004a). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2006). *Alignment - Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. e Boutin, G. (2008). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ludke, M. e André M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Lda.

Malina, M., e Selto F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, 1-53.

Manual de Gestão da *Vieiras, Lda.* (2018). 4ª Edição. Ribeira Grande.

Martins, A. (2002). *Introdução à Análise Financeira de Empresas*. Porto: Vida Económica.

McAdam, R. (2000). Quality Models in an SME Context. A critical Perspective Using a Grounded Approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305-323.

Mckinnon, J. (1988). Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1 (1), 34-54.

Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mollar, E. A. (2004). Cuadro de mando integral: modelo orientativo para una pyme. *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, 59, 54-63.

Niven, P. R., (2003). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

Oliveira, M. M. (2005). *Como fazer projectos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Olve, N. G., Roy, J., e Wetter, M. (2000). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.

Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park (Calif.): Sage Publications.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1º edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Porter M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, C. S., e Gonçalves, D. V. (2002). Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. *Jornal de Contabilidade*, 298, 4-8.

Reto, L., e F. Nunes (1999). Métodos como estratégia de pesquisa. Problemas tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, I, 21-29.

Ribeiro, C. (2008). O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. *Revista OTOC*, 100, 61-66.

Rocha, J. A. D. (2000). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Russo, J. (2003). *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Transposição de Estratégias para a Gestão Operacional* (Tese de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª edição). Lisboa: Lidel.

- Sainidis, E., Gill, R., e White, A. (2001). *Emergent Strategies in SMEs*. 4 th. SME-SME International Conference, Aalborg University (Denmark).
- Santos, F. L. (1998). *Estratégia para PME - Mitos e Realidades*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão e Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições.
- Serra, F. F., Ferreira, M., Torres, M., e Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica – conceitos e prática*, Lidel – edições técnicas, Lda.
- Sousa, M., e Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- Streubert, H., e Carpenter, D. (2002). *Investigação Qualitativa em Enfermagem*. Lisboa: Lusociência.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vale, I. (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática. O Estudo de Caso. *Revista da Escola Superior de Educação*, 5, 171-202.
- Wegmann, G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 6(3), 22-38.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming Qualitative Data*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zinger, J. T. (2002). *The Balanced Scorecard na Small Business: A Stage of Development Perspective*. International Council For Small Business, 47 th World Conference, San Juan (Puerto Rico).

**ANEXOS**

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Guião das entrevistas .....	128
--------------------------------------	-----

## **Anexo 1: Guião das entrevistas**

### **Parte I – Enquadramento**

**Âmbito:** A presente dissertação desenvolve-se no âmbito do mestrado em gestão de empresas (MBA).

**Objetivos da entrevista:** As entrevistas visam auxiliar na compreensão da situação atual da empresa e na recolha de informação fulcral para a proposta de conceção do *BSC*, nomeadamente, sobre a sua estratégia, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho considerados mais relevantes.

**Como se pretende utilizar a informação:** A informação recolhida será utilizada apenas para fins académicos, respeitando a confidencialidade da informação e o anonimato.

**Gravação da entrevista:** A entrevista será gravada para fins académicos e servirá de instrumento de recolha de dados para a investigação pelo que não será divulgada. Vê algum inconveniente na gravação da entrevista?

### **Parte II – Diagnóstico estratégico (Missão, Valores e Visão)**

1. Consegue explicitar a missão da empresa? Do que conhece sobre o que é a missão da empresa, considera que é adequada aos objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar a médio e longo prazo?
2. Participou no processo de definição dos valores defendidos pela empresa? Como foi esse processo? Foram feitas reuniões?
3. A empresa tem uma visão definida? Qual é a visão da empresa? Como foi definida a visão?

4. Na sua opinião a missão, os valores e a visão são transmitidos de forma correta aos colaboradores? Como é feita a transmissão dessa informação aos colaboradores? (Se não foi feita, como acha que deveria ser efetuada?)

Acha que os colaboradores têm estes aspetos estratégicos interiorizados? O que poderá ser feito para que os colaboradores fiquem envolvidos no espírito da empresa?

5. A missão, os valores e a visão são transmitidos aos clientes? De que forma são transmitidos? (Se não forem transmitidos, de que forma deveria ser feita esta transmissão?)

Acha que os clientes reveem a empresa nesses valores que são transmitidos?

### **Parte III - Planeamento e Estratégia**

6. A análise estratégica constitui uma das atividades do processo de gestão estratégica. A empresa faz alguma análise a esse respeito? Se sim, como é efetuada? (Se não, o que deveria ser feito a esse respeito?)

7. A empresa tem uma estratégia definida? Se sim, em que consiste e como foi definida?

8. Existe algum documento estratégico ou de suporte ao planeamento? Se sim, conhece o documento? Que informação contém esse documento?

9. A estratégia da empresa é comunicada aos colaboradores?

Se sim:

De que forma é feita?

Se não:

Não acha que seria importante transmitir essa informação aos colaboradores?

**Parte IV - Formalização e implementação da estratégia**

10. A empresa define objetivos estratégicos? Se sim, qual o processo conducente à definição dos objetivos, nomeadamente, quais são, quem os define e como são definidos?

11. A empresa faz um controlo dos objetivos estratégicos?

Se sim:

Como é efetuado esse controlo?

Se não:

Porque motivo a empresa não efetua esse controlo e como entende que esse controlo deveria ser feito?

12. Os objetivos estratégicos são comunicados aos trabalhadores?

Se sim:

Como é feita essa comunicação aos trabalhadores?

Porque considera pertinente os colaboradores terem conhecimento dos objetivos estratégicos?

13. De que forma é analisado o desempenho da empresa, nomeadamente ao nível económico-finaceiro, a satisfação dos colaboradores e dos clientes?

Acha que o levantamento desse tipo de informação é importante para o futuro da empresa?

Como é que essa informação é utilizada para a definição dos objetivos do ano seguinte?

14. Na sua opinião quais são os fatores críticos de sucesso da empresa? Estes fatores estão plasmados em algum documento?

**Parte V – Considerações finais**

15. Relativamente aos temas abordados na entrevista, entende que ficou por abordar alguma questão pertinente? Quer fazer algum comentário adicional à entrevista?

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal

# Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão

Júlia Paulo Vieira

DM

