

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Sofia Duarte Simões

Proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa de Ascensores



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Sofia Duarte Simões

Proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa de Ascensores

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Ana Isabel Rodrigues.

Coimbra, outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“The essence of strategy is choosing what not to do.”

Michael Porter

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho, pretendo agradecer aos intervenientes que nele colaboraram direta ou indiretamente, dos quais quero expressar o meu reconhecimento.

Dedico as primeiras palavras aos meus pais e irmã, que sempre estiveram do meu lado. Obrigado por todo o apoio e carinho que me deram ao longo deste percurso e ao longo da vida sem vocês não teria chegado onde estou hoje.

Ao Gonçalo, meu namorado, por me ouvir e ajudar nos momentos mais complicados e pela motivação para continuar, todos os dias ao longo deste percurso. Foi sobretudo graças a ti que cheguei até aqui.

À Professora Ana Isabel Rodrigues, o meu sincero agradecimento por toda a compreensão e orientação na realização deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado pelas longas horas de trabalho em equipa, ideias discutidas e pelos conhecimentos trocados. Juntos conseguimos chegar longe.

Por fim, à Coimbra Business School, por todas as oportunidades que me proporcionou, todos os ensinamentos e apoio prestados durante estes anos de formação.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

O cenário de competição empresarial, num mundo globalizado, trouxe a necessidade de procurar uma maior adaptação às constantes mudanças. Neste sentido, é fundamental que os gestores disponham de ferramentas que auxiliem a tomada de decisão, a visão global de indicadores financeiros e não financeiros do seu negócio, e que garantam o alinhamento da estratégia definida. Desta forma, o *Balanced Scorecard* assume-se como um modelo de gestão que permite a avaliação do desempenho organizacional, bem como a implementação e monitorização da estratégia.

O presente trabalho tem como objetivo primordial a elaboração de uma proposta da metodologia *Balanced Scorecard* para a uma sucursal de uma empresa de ascensores. Para tal, foi adotada a metodologia investigação-ação de forma a serem definidos os objetivos estratégicos, os indicadores, as iniciativas e as metas para as quatro perspetivas consideradas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Foi concebido ainda um mapa estratégico que considera as relações de causa-efeito entre os objetivos. Por último é apresentada uma conclusão acerca de todo o trabalho desenvolvido no âmbito deste projeto.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Ascensores; Mapa Estratégico; Objetivos Estratégicos; Indicadores; Iniciativas; Metas;

ABSTRACT

The business competition scenario, in a globalised world, has brought about the need to seek greater adaptation to constant changes. Therefore, it is essential that managers have tools that help decision making, have a global vision of financial and non financial indicators of their business and guarantee the alignment with the defined strategy. Therefore, the Balanced Scorecard is a management model that allows the evaluation of the organisational performance, as well as the implementation and monitoring of the strategy.

The main objective of this study is to develop a Balanced Scorecard methodology proposal for a branch office of a lift company. To this end, strategic objectives, indicators, initiatives and targets were defined for the four perspectives considered (financial, customers, internal processes and learning and growth). A strategic map was also designed that considers the cause-effect relationships between the objectives. Finally, a conclusion is presented about all the work developed within the scope of this project.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Ascensors; Strategic Map; Strategic Objectives; Indicators; Initiatives; Goals;

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
I. Revisão da literatura	14
1. O controlo de gestão	14
2. Instrumentos de controlo de gestão	15
2.1. Instrumentos de pilotagem	16
2.2. Instrumentos de comportamento	16
2.3. Instrumentos de diálogo	17
3. <i>Balanced Scorecard</i>	17
3.1. Definição	17
3.2. Perspetivas BSC	20
3.3. Relação Causa-Efeito e o Mapa Estratégico	22
3.4. Implementação	23
3.5. <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégico	25
II. Metodologia	27
III. A empresa Elevator & CO e o seu setor de atividade.....	29
1. O sector da construção civil.....	29
2. Contextualização da empresa.....	30
2.1. Posicionamento.....	32
2.2. Missão.....	32
2.3. Visão.....	32
2.4. Valores.....	33
3. Análise Estratégica	34
3.1. Análise PESTAL	34
3.2. Análise das 5 Forças de Porter	39

3.3. Análise SWOT.....	41
4. A Sucursal Elevator & CO em Coimbra.....	42
5. Proposta de <i>Balanced Scorecard</i>	44
5.1. Clarificação da Estratégia.....	44
5.2. Mapa Estratégico	45
5.3. Objetivos Estratégicos	46
5.4. Indicadores, Metas e Iniciativas	49
CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	59
ANEXO 1	60

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Perspetivas BSC.....	19
Figura 2 - Perspetivas VS Questões.....	20
Figura 3 - Relação Causa-Efeito.....	22
Figura 4 - BSC como Sistema de Gestão Estratégica.....	25
Figura 5 - Valor Bruto da Produção do Setor da Construção	29
Figura 6 - Taxa de Variação Homóloga do PIB	35
Figura 7 - Pirâmide Etária.....	36
Figura 8 - Emissões de CO2 produzidos por veículos, no ano de 2020	37
Figura 9 - 5 Forças de Porter	39
Figura 10 - Serviços Prestados pela empresa	42
Figura 11 – Organograma.....	43
Figura 12 - Mapa Estratégico	45
Tabela 1 - Pontos-chave na implementação do BSC.....	23
Tabela 2 - Matriz SWOT	41
Tabela 3 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva Financeira.....	46
Tabela 4 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva de Clientes.....	46
Tabela 5 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva dos Processos Internos	47
Tabela 6 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva da Aprendizagem de Crescimento	47
Tabela 7 - Objetivos Estratégicos	48
Tabela 8 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas	49
Tabela 9 - Objetivos, Indicadores, Iniciativas e Metas.....	51

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AECOPS – Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

BSC – *Balanced Scorecard*

CELE – Comércio Europeu de Licenças de Emissão

CO₂ - Dióxido de Carbono

DGEG – Direção Geral de Energia e Geologia

E&CO – Elevator & CO

EI – Instalações Existentes

EMA – Empresas de Manutenção de Ascensores

GEE – Gases de Efeito Estufa

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

MOD – Modernização

NI – Novas Instalações

NPS – *Net Promoter Score*

PESTAL – Político, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

PTI's – Preços de Transferência Interna

REA - Relatório do Estado do Ambiente

REP – Reparação

SWOT – *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*

TBD – *Tableau de Bord*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

VN – Volume de Negócios

INTRODUÇÃO

De acordo com Jordan et al. (2021) na economia atual caracterizada pela forte competitividade torna-se necessária a monitorização das atividades a decorrer e das estratégias estabelecidas nas organizações. Para tal, os gestores necessitam de instrumentos mais apropriados para um eficaz acompanhamento da performance pessoal e organizacional tais como o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Neste sentido, o propósito deste projeto é conceber uma proposta de um *Balanced Scorecard* afeto à estratégia desenvolvida na sucursal de Coimbra da Elevator & CO, empresa de ascensores cujo nome é fictício a pedido da empresa, por questões de confidencialidade e concorrência.

De acordo com Carreira et al. (2015) o cenário em que as organizações se encontram está em constante mudança, sendo cada vez mais competitivo e dinâmico. É de destacar a necessidade de uma gestão de qualidade e o comprometimento cada vez maior por parte dos gestores, para alcançar melhores resultados organizacionais.

Lopes et al. (2017) afirma que a procura de ferramentas que auxiliem na gestão, no apuramento de informações e na tomada de decisão, constitui o diferencial que muitas organizações necessitam para estar à frente da concorrência.

Para auxiliar no desenvolvimento das organizações existem várias ferramentas e práticas voltadas para aperfeiçoamento dos controlos (Carreira et al. 2015). Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações é o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2000). O *Balanced Scorecard* direciona os gestores através de quatro perspetivas diferentes, acrescentando aos indicadores financeiros tradicionais, outras perspetivas como as de clientes, processos internos e inovação e de atividade de melhoria. Além disso, este instrumento dá suporte à tomada de decisões com base em resultados confiáveis, deixando os gestores de apostar em suposições, permitindo fazer escolhas mais adequadas à realidade da organização (Banwet e Deshmukh, 2006)

Neste sentido, com o presente projeto pretende-se apresentar o enquadramento deste instrumento e conceber uma proposta de *Balanced Scorecard* para uma sucursal de uma empresa de elevadores e escadas rolantes.

Desta forma, pretende-se contribuir um exemplo de instrumento de gestão, no sentido de facilitar a tomada de decisão por parte do gestor, principalmente nesta altura em que a competitividade é maior e as exigências do mercado são cruciais para o sucesso da empresa.

O projeto está estruturado em quatro partes. Inicia-se pela revisão da literatura acerca dos conceitos de controlo de gestão, e instrumentos de controlo de gestão, evidenciando os diversos tipos de instrumentos. Sendo finalmente apresentado o *Balanced Scorecard*, as suas perspetivas e outros aspetos relacionamos com esta metodologia. Na segunda parte é apresentada a metodologia adotada. A terceira parte diz respeito à proposta do modelo BSC e, por fim, na quarta parte são apresentadas as conclusões do projeto realizado, bem como algumas considerações quanto ao futuro.

I. Revisão da literatura

1. O controlo de gestão

Atualmente, com um mercado competitivo e global, a utilização de uma ferramenta de planeamento e controlo é fundamental para garantir a monitorização das organizações e para potenciar o seu sucesso.

No final dos anos sessenta, uma das principais referências na área do Controlo de Gestão, definiu controlo de gestão como sendo "o processo através do qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização de objetivos da organização" (Anthony, 1965, p.27).

Segundo Dupuy & Roland (1999, p.19) controlo de gestão é “o conjunto dos processos de recolha e de utilização de informações tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis”.

Mais tarde, Anthony e Govindarajam (2003, p.10) redefinem o conceito de controlo de gestão, acrescentando que “o controlo de gestão é um processo pelo qual os gestores influenciam os restantes membros da organização na implementação das estratégias, considerando que o controlo envolve atividades como planeamento, coordenação, comunicação e avaliação da informação, decisão e tomada de medidas que influenciam as pessoas a mudar os seus comportamentos.”

Já Horngren et al. (2015) consideram que o controlo de gestão é um processo de medição, análise e reporte de informação financeira e não financeira, para ajudar os gestores a tomarem decisões de forma a cumprirem os objetivos da organização.

Mais recentemente, Jordan et al (2021, p.41-43) apresentam a seguinte definição: “O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da entidade, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” Seguindo esta linha de pensamento, os autores afirmam que para o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve seguir oito princípios orientadores:

- I. Os objetivos da entidade são de natureza diversa, desta forma, os instrumentos de controlo de gestão são de dimensão financeira e não financeira;
- II. Descentralização, delegação e responsabilização são exercícios do controlo de gestão;

- III. Convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- IV. Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não para se resumirem a meros documentos ou burocracia;
- V. O horizonte do controlo de gestão é essencialmente o futuro e não apenas o passado;
- VI. O controlo de gestão atua principalmente sobre as pessoas (e não sobre números), tendo uma natureza substancialmente comportamental.
- VII. O controlo de gestão implica a um sistema de incentivos e sanções;
- VIII. Os atores de primeira linha são mais os responsáveis operacionais do que os “Controllers”.

2. Instrumentos de controlo de gestão

Para que um sistema de controlo de gestão seja efetivo, é necessário que haja instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer e aceitar os objetivos, a planear a forma de o alcançar, a monitorizar o respetivo grau de cumprimento com vista à avaliação de desempenho dos gestores.

O diagnóstico das necessidades de uma empresa e a escolha dos instrumentos de apoio à gestão adequados para lhes dar resposta são etapas fundamentais para o sucesso de uma empresa. Os instrumentos do controlo de gestão devem dar resposta às diversas necessidades da empresa.

Consoante o patamar hierárquico da organização, as necessidades vão-se alterando. Para os gestores operacionais o instrumento mais relevante será aquele que acompanha as suas atividades, considerando os objetivos e planos de ação específicos. Já para a administração, é mais relevante um instrumento que traduza os objetivos globais.

Os instrumentos de controlo de gestão são ferramentas essenciais para o controlo, sobrevivência e crescimento sustentado de uma empresa.

Segundo Jordan et al (2021), os Instrumentos de Controlo de Gestão dividem-se em três categorias:

- Instrumentos de pilotagem;

- Instrumentos de comportamento;
- Instrumentos de diálogo.

2.1. Instrumentos de pilotagem

Um exemplo básico de instrumentos de pilotagem é um painel de instrumentos de navegação de um avião, que fornece ao piloto a ter dados atualizados em tempo útil (real), para monitorizar o comportamento do avião, tais como a direção que este leva durante a viagem e as condições atmosféricas, para que, em cada momento, saiba que decisão deve tomar. Estes instrumentos, nas empresas, servem de igual forma de apoio para os gestores tomarem as suas decisões. De acordo com Jordan et al (2021, p.55), exemplo disso são:

- O plano operacional: definição operacional da estratégia da empresa a médio-prazo.
- O orçamento e o controlo orçamental: Fixação de objetivos a curto-prazo, em articulação com o plano orçamental.
- Tableau de Bord (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC): Instrumentos rápidos de obtenção de informação de gestão, quantitativa e qualitativa, e de natureza retrospectiva e prospetiva.

2.2. Instrumentos de comportamento

Os instrumentos de orientação do comportamento centram-se essencialmente em “garantir o alinhamento da gestão, ou seja, dar condições a cada gestor para que ele tenha um comportamento empreendedor por forma a privilegiar na gestão do seu setor os interesses da entidade” (Jordan et al., 2021, p.60). Desta forma, prevê-se que cada gestor contribua, nas suas ações e decisões, para o alcance dos objetivos globais da organização e não apenas dos seus objetivos específicos, que podem não ser alinhados com os interesses globais da organização.

Para tal, são utilizados os seguintes instrumentos:

- Organização em centros de responsabilidade: possibilita a atribuição de um gestor responsável por determinada atividade;

- Avaliação de desempenho (através de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade): de forma a avaliar o resultado obtido face ao previsto, à eficácia na obtenção dos objetivos, e eficiência na gestão dos recursos (Jordan et al, 2021);
- Preços de transferência interna (PTI's): visam valorizar os bens e serviços transacionados internamente, permitindo avaliar o desempenho de cada um dos segmentos (consumidores e/ou fornecedores de bens ou serviços transacionados entre eles).

2.3. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo têm o objetivo de desenvolver o diálogo interno, envolvendo toda a hierarquia organizacional. Em cada fase do processo de controlo de gestão, o diálogo deve estar presente. Segundo Fernando (2015), estes instrumentos “incluem reuniões, regras da sua realização e relatórios internos, que permitam a partilha de informação e o debate de ideias sobre as melhores formas de pôr as empresas a funcionar”. Porém, este instrumento é desafiante. Segundo Silva (2013), conseguir envolver todos os colaboradores de uma organização no controlo de gestão, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia da organização, nem sempre é fácil.

3. *Balanced Scorecard*

As organizações têm adotado uma gestão focada em alcançar os seus objetivos e, assim, maximizar o seu valor e impacto social. O *Balanced Scorecard* é um instrumento que permite alcançar estes objetivos e que se foca no equilíbrio do crescimento do negócio. Com a utilização deste instrumento a empresa pode, mais facilmente, tornar-se maior e melhor em todas as áreas.

3.1. Definição

O conceito de BSC surgiu em 1992, com a publicação de um artigo intitulado como – “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, da autoria de David

Norton (consultor de empresas) e Robert Kaplan (Professor da Universidade de Harvard) (Caldeira, 2009, p.34-35)

O objetivo destes investigadores era apresentar um modelo de gestão estratégico em que a medição de resultados e a definição dos objetivos fugisse do tradicional uso de indicadores financeiros, de faturação e de mercado. Este artigo teve uma elevada repercussão no meio académico e no meio empresarial, o que levou à publicação de um dos mais vendidos livros sobre administração, estratégica e planeamento, intitulado “*Translating Strategy Into Action – The Balanced Scorecard.*”

Os criadores deste instrumento (Robert Kaplan e David Norton) afirmam que o “BSC é a representação de uma estrutura coerente, da estratégia de negócios por meio de objetivos claramente vinculados, medidos com indicadores de desempenho, sujeitos ao cumprimento de determinados compromissos (metas) e apoiados por um conjunto de iniciativas ou projetos” afirmando ainda que um bom *Balanced Scorecard* deve contar a história das suas estratégias, ou seja, deve refletir a estratégia do negócio.

Segundo Marcondes (2020), o *Balanced Scorecard* é uma metodologia direcionada para a gestão estratégica, que auxilia a mensuração dos progressos das empresas rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

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

De acordo com Kaplan e Norton, citado por Antunes e Mucharreira (2015), a finalidade deste instrumento é direcionar as atividades da empresa de acordo com a sua visão e estratégia, melhorar a comunicação interna e externa e controlar o desempenho da organização, tendo em conta os objetivos estratégicos. As medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, nomeadamente, satisfação dos clientes, processos internos, inovação e atividade de melhoria operacional, indutoras do desempenho financeiro futuro.

O *Balanced Scorecard* realça a importância das relações causa e efeito entre as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento), objetivos, metas e indicadores, levando os gestores a tomarem decisões sustentadas, com vista à realização da visão estratégica da organização, tal como apresentado na figura 1.

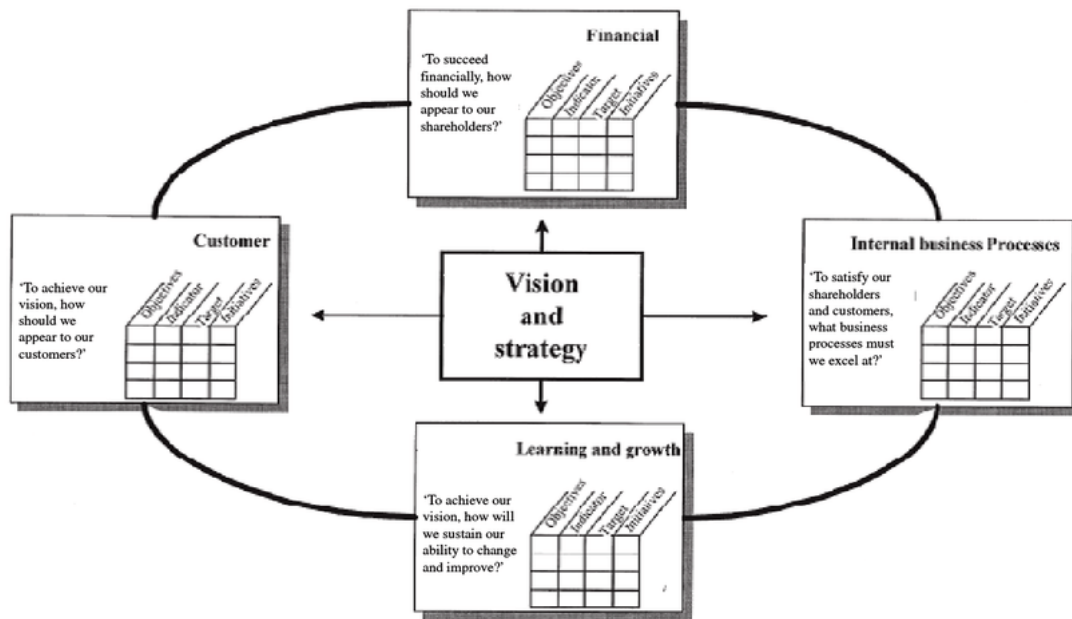


Figura 1 - Perspetivas BSC

Fonte: Kaplan e Norton, 1996, p.9

Os objetivos definem o que a empresa deseja alcançar em cada perspectiva estratégica; os indicadores indicam o desempenho da empresa no que se refere a cada objetivo definido; as metas apresentam, para cada indicador, o nível de desempenho a atingir; e, por fim, os projetos estratégicos são as ações, iniciativas e intervenções que devem ser implementadas para que se atinjam as metas estabelecidas.

3.2. Perspetivas BSC

Como referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia e visão da organização integrando um conjunto de objetivos, metas e indicadores estruturados em quatro perspetivas (figura 2).



Figura 2 - Perspetivas VS Questões

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2021)

Na **perspetiva financeira** são definidos os objetivos financeiros e as metas, a curto, medio e longo prazo, de modo a alcançar os resultados esperados em termos do crescimento do negócio. Esta perspetiva foca-se na forma como a empresa é vista pelos acionistas e proprietários. De acordo com Santos (2006), na perspetiva financeira” é definido o que se deseja em termos de retorno do investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de natureza financeira que estejam alinhados com a estratégia”.

Na **perspetiva de clientes** uma vez que é fundamental a organização conhecer o mercado e os segmentos em que quer competir, o foco são os fatores que contribuem

para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objetivos financeiros de forma sustentada” (Jordan et al., 2021, p.305). Como é referido por Santos (2006), esta perspetiva permite que as organizações alinhem os segmentos do mercado com os indicadores de resultados relacionados com os clientes, como por exemplo satisfação, fidelidade, retenção e captação de clientes.

A **perspetiva dos processos internos** abarca os fatores importantes no apoio aos objetivos inerentes às perspetivas anteriores. Segundo Zinger (2002), “influenciam diretamente a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que impulsiona os resultados financeiros e a criação de lucro para a empresa”. Os processos internos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas (Fagundes, et. al, 2019).

A **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento** visa acompanhar as competências necessárias de forma a atingir os objetivos estratégicos e a obter um crescimento sustentável. “Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são determinados através das necessidades identificadas nas restantes perspetivas, ou seja, esta perspetiva é a indutora dos resultados a obter nas três primeiras perspetivas” (Rocha, 2005).

Apesar de as perspetivas referidas acima serem as perspetivas propostas inicialmente pelos criadores do *Balanced Scorecard*, algumas empresas estão a considerar novas perspetivas, de forma a adaptar o BSC à sua estratégia. Exemplo disso é a introdução da perspetiva ambiental, focada na gestão da sustentabilidade ambiental.

3.3. Relação Causa-Efeito e o Mapa Estratégico

Segundo Kaplan & Norton (1996), a estratégia é um conjunto de hipóteses com uma relação de causa-efeito, traduzida por uma sequência de “se–então”. Estes autores dão o exemplo da relação existente entre a formação de vendas dada aos colaboradores do departamento comercial e o lucro. Esta relação é estabelecida através de uma sequência de hipóteses, ilustrada na Figura 3:

“Se aumentarmos a formação dos empregados sobre os produtos, então estes tornar-se-ão mais conhecedores de toda a gama de produtos que podem vender; se os empregados forem mais conhecedores dos produtos, então a sua eficácia de vendas melhorará. se a sua eficácia de vendas melhorar, então as margens médias dos produtos que vendem aumentarão.”



Figura 3 - Relação Causa-Efeito

Fonte: Elaboração própria

Para cumprir o seu objetivo, o mapa estratégico deve transmitir a estratégia da empresa através de uma sequência de relações causa-efeito. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre objetivos (indicadores) nas várias perspetivas.

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando claramente os objetivos para os processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para os apoiar, nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, devendo ser apresentado numa única página, segundo Kaplan e Norton (2004).

O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, mas é importante reforçar que os objetivos e metas não serão concretizados apenas pelo facto de terem sido identificados, sendo necessário que a empresa lance um conjunto iniciativas e planos de ação que levem à concretização desses objetivos, atingindo as metas estabelecidas para cada indicador (Kaplan e Norton, 2004).

3.4. Implementação

Segundo Cristea (2019), o ponto de partida da implementação de um BSC consiste no diagnóstico realista dos recursos disponíveis e visão, objetivos e planos de ação possíveis.

Esta ideia remonta à primeira obra de autoria Kaplan e Norton (1996), na qual estes autores argumentam que, para a implementação do *Balanced Scorecard* é necessário que, antes do início do processo, seja feito um programa que sirva de guia na definição dos objetivos, medidas e indicadores que irão integrar o BSC.

De acordo com Anderson et al. (2016), é necessária a utilização de 11 pontos-chave na implementação deste instrumento:

1.	Implementação <i>top-down</i> ;
2.	Estabelecer a <i>framework</i> do BSC;
3.	Criar um vocabulário standard para o BSC;
4.	Selecionar os objetivos e medidas de desempenhos corretos;
5.	Quantificar os objetivos e as suas medidas de desempenho;
6.	Assegurar que os objetivos apresentam um padrão casual;
7.	Implementar os mapas de estratégia;
8.	Selecionar o <i>software</i> adequado;
9.	Selecionar os objetivos finais e os prazos para o seu complemento;
10.	Simplificar os sistemas de gestão;
11.	Adaptar o BSC em cascata.

Tabela 1 - Pontos-chave na implementação do BSC

Fonte: Adaptado de Anderson et al. (2016)

É também pertinente referir que, para que este instrumento de gestão apresente resultados positivos para as organizações, estes autores defendem que este seja aplicado de acordo com a ordem acima indicada, pois cada fase está dependente de fases anteriores. A implementação do *Balanced Scorecard* deve ser feita *top-down*, ou seja, começar a ser implementado a partir do órgão de topo da organização. Desta forma, é garantido o consenso por parte da administração em relação aos objetivos estratégicos e ao financiamento do modelo e às necessidades de toda a organização.

Uma vez que, este é um processo demorado e trabalhoso, é necessário estabelecer uma *framework* forte e, também, formas de monitorizar e melhorar continuamente o desempenho do *Balanced Scorecard*, de forma a que este não fique estagnado.

Criar um vocabulário padrão torna-se fundamental para definir os componentes, aumentar a comunicação e compreensão do modelo, facilitando a aprendizagem e compreensão da estratégia da organização, não só a nível departamental mas também a nível individual.

Estabelecer os objetivos e medidas de desempenho corretos é também fulcral neste processo, sendo que é nesta fase que é estabelecida a direção estratégica da empresa.

De forma a ser possível estabelecer as prioridades da organização, é necessário quantificar os objetivos e os seus indicadores de desempenho. Esta quantificação torna possível a análise estatística do sucesso do modelo e traduz a importância de cada indicador de desempenho para a realização dos objetivos globais.

Estes indicadores devem ser selecionados de modo a que haja uma ligação de causa e efeito, criando assim um padrão casual entre cada um deles e os objetivos que lhes estão associados.

Um ponto crucial deste processo é a implementação de mapas estratégicos, que permitem alinhar as prioridades de cada perspetiva de forma equilibrada.

Acresce ainda que as organizações necessitam de utilizar equipamentos e ferramentas adequados para realizar as tarefas e este processo não é exceção. De forma a ter sucesso na implementação do BSC é necessário dispor de um *software* apropriado.

É também importante especificar os objetivos e os seus prazos de realização, como forma de dar a conhecer aos colaboradores da organização um objetivo específico a alcançar.

Simplificar os sistemas de gestão é uma forma de controlar os recursos utilizados, de forma a focar no que é importante, aumentar a clareza e reduzir a ambiguidade dentro da organização.

Sendo assim, adaptar o *Balanced Scorecard* em cascata permite que todos os indivíduos entendam a forma como as suas funções contribuem para o alcance dos objetivos da organização, podendo ainda motivá-los a propor novas formas de ajudar a atingir esses mesmos objetivos.

3.5. *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégico

Um dos objetivos do *Balanced Scorecard* é o alinhamento da estratégia com as ações operacionais, como refere Jordan et al. (2021, p. 296) citando Kaplan e Norton, “com a finalidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos”, os autores defenderam o recurso a quatro processos, os quais são indicados na figura 4 e descritos de seguida.



Figura 4 - BSC como Sistema de Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

1. Clarificação e tradução da visão e estratégia

A visão e a estratégia deverão ser definidas em consenso pela gestão, de forma a que os seus colaboradores possam agir em conformidade com as mesmas. Para tal, a sua tradução deve ser efetuada de forma simples, clara e como um conjunto integrado de objetivos e medidas que descrevam os fatores de sucesso a longo prazo.

2. Comunicação e alinhamento estratégico

Cabe aos gestores comunicar a estratégia a toda a organização, para que todos estejam em consonância, de forma a garantir a coerência entre os objetivos globais e departamentais. A difusão da estratégia por meio da comunicação a todos os colaboradores é um aspeto muito importante na implementação da estratégia, pois assegura a sua compreensão e facilita a realização dos objetivos.

3. Planeamento e afetação de recursos

O planeamento permite a afetação de recursos financeiros de forma a atingir os objetivos. Os gestores, ao observarem as metas e os indicadores terão a perceção dos recursos necessários a alocar no orçamento anual. Desta forma, a construção de um *Balanced Scorecard* será uma referência para a afetação dos recursos necessários para atingir as metas estabelecidas à priori.

4. *Feedback* e aprendizagem de recursos

Este processo permite que, através da análise dos resultados obtidos quanto aos diversos indicadores, perceber se a organização está na direção certa no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos, permitindo a introdução dos ajustes necessários quanto às iniciativas, metas e objetivos estratégicos, se se verificarem desvios significantes entre a estratégia formulada os resultados obtidos.

II. Metodologia

O objetivo geral deste trabalho é a construção de um *Balanced Scorecard* para a sucursal de um grupo de elevadores e escadas rolantes cujo nome não será revelado, a pedido da empresa, por questões de confidencialidade e concorrência.

Segundo Sousa e Batista (2011), o objetivo geral de um projeto deve indicar o que se pretende alcançar na investigação, ultrapassando inclusive o tempo de duração do projeto. Os mesmos autores afirmam que os objetivos específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais, são suscetíveis de ser atingidos a curto prazo e não suscitarão ambiguidades de interpretação.

Desta forma, os objetivos específicos estabelecidos para o presente projeto são:

- Caracterização da entidade, onde são identificados a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos;
- Definição de indicadores de desempenho, metas e iniciativas enquadradas em cada uma das perspetivas do BSC;
- Construção do mapa estratégico;
- Apresentação da proposta de *Balanced Scorecard* a implementar na empresa.

Para alcançar os objetivos propostos optou-se pela metodologia de investigação-ação. Esta metodologia tem ênfase na ação e promove a mudança na organização. É caracterizada por ser uma investigação ativa, existindo o envolvimento de terceiros e não apenas do investigador. Segundo Guerra (2007) no âmbito da investigação-ação o investigador e os investigados assumem uma corealização do processo investigativo, porque estes atores investigam conjuntamente e sistematicamente, pondo questões com vista a solucionar um problema. Esta metodologia tem assim duas vertentes, por um lado a investigação sendo um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que tem como finalidade estudar algum aspeto da realidade, por outro, a ação, como uma dimensão prática que parte da própria investigação para provocar mudanças, permitindo a transformação da realidade (Ander-Egg, 2000).

Relativamente aos métodos de recolha de dados, antes de tudo, foi necessário efetuar uma pesquisa aprofundada da teoria aplicada, além de uma investigação profunda da atividade da empresa através da análise do macro e do microambiente da organização.

A metodologia adotada assenta em métodos de natureza qualitativas, como é o caso das entrevistas. Foram realizadas diversas entrevistas formais (Anexo 1: Guião) e informais, ao chefe e restantes colaboradores, onde foi possível reunir e discutir informações fundamentais para se proceder à identificação dos objetivos estratégicos e indicadores-chave de desempenho.

Importa referir que, com base nos propósitos desta investigação, não basta apenas efetuar o levantamento das informações através de um entrevistas formas e informais, é essencial fazer a triangulação entre os dados obtidos e os métodos de observação. Sendo assim, optou-se pela análise de diversos documentos, tais como Relatórios Anuais e Relatório de Responsabilidade Empresarial, de forma a complementar a informação obtida por outros métodos e a encontrar informações que possam ser úteis. Com esta análise foi possível contextualizar a empresa e reter conteúdos como a missão, visão e valores da organização.

III. A empresa Elevator & CO e o seu setor de atividade

1. O sector da construção civil

De acordo com a AICCOPN¹/AECOPS², a previsão realizada em janeiro para o ano de 2021, no setor da construção, é de que este terá um crescimento moderado. Apesar de continuar a ser um ano marcado pelo surto pandémico, a AICCOPN/AECOPS prevê que a atividade do setor apresente uma evolução positiva, “o intervalo de previsão aponta para uma taxa de crescimento real entre 1,2% e 3,2%, o que representa um valor médio de +2,2%, valor ligeiramente inferior ao crescimento de 2,5% estimado para 2020”.

Valor Bruto da Produção do Setor da Construção (var. anual %)					
	2019	2020	Previsões para 2021 (intervalo)		
			Limite inferior	Ponto médio	Limite superior
EDIFÍCIOS	7,9	2,1	-2,1	-1,0	0,0
Residenciais	12,0	4,5	-2,0	-1,0	0,0
Não Residenciais	3,6	-0,5	-2,1	-1,1	-0,1
Particulares	4,0	-2,0	-4,0	-3,0	-2,0
Públicos	3,0	2,0	1,0	2,0	3,0
Engenharia Civil	4,0	3,0	5,0	6,0	7,0
VBP DO SETOR	6,0	2,5	1,2	2,2	3,2

Fonte AICCOPN|AECOPS

Figura 5 - Valor Bruto da Produção do Setor da Construção

Dados do Banco de Portugal, projetam um crescimento da economia portuguesa em 3,9% para 2021, e 4,5% para 2022, após acentuada quebra do PIB em 7,6%, estimado pelo INE em 2020.

Em janeiro de 2021, o consumo de cimento, e após um forte crescimento de 10,6% em 2020, verificou um ligeiro decréscimo de 2,8%, em termos homólogos.

As previsões da AICCOPN/AECOPS são de que o segmento da construção residencial irá sofrer uma variação da produção entre -2% e 0%, essencialmente devido ao elevado nível de incerteza que poderá ter como consequência o abrandamento de investimentos já previstos. Este segmento manteve em 2020 uma elevada procura, pois em termos macroeconómicos, foi beneficiado por taxas de juro historicamente baixas.

¹ AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

² AECOPS - Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços

Até novembro de 2020, foi registado uma redução do número de novos fogos licenciados em 1,3%, em termos homólogos.

Em relação aos edifícios não residenciais, estas associações estimam uma quebra mais acentuada relativamente à quebra do ano de 2020, “estimando-se agora uma redução entre 2,1% e 0,1%”, sendo que em 2020 se observou uma quebra de 0,5%. Esta quebra, é o resultado da diminuição da atividade registada na sua componente privada (3%, comparativamente aos 2% de 2020), enquanto a sua componente publica deverá evoluir cerca de 2%, em termos anuais, à semelhança do ocorrido em 2020.

Já em termos de produção de trabalhos de engenharia civil, prevê-se que 2021 seja um ano positivo, “com a duplicação da taxa de crescimento face ao ano anterior: de +3,0% estimados para 2020 para +6,0% em 2021, no ponto médio do intervalo de previsão”.

2. Contextualização da empresa

O Grupo Elevator & CO (nome fictício), foi fundado na Alemanha em 1874 e é um dos líderes mundiais no setor dos elevadores, escadas e tapetes rolantes e outros serviços relacionados com o transporte vertical. As soluções de mobilidade urbana disponibilizados por este grupo transportam diariamente milhões de pessoas em todo o mundo. O grupo conta com cerca de 61.000 colaboradores em mais de 100 países. A Elevator & CO apoia o desenvolvimento urbano sustentável com segurança, fiabilidade e soluções ecológicas de mobilidade.

Em Portugal, a Elevator & CO foi constituída em 1948 e conta hoje com cerca de 450 colaboradores. Está situada em diversas cidades do país, tais como Miraflores (sede), Açores, Algarve, Braga, Coimbra, Madeira e Maia.

A principal atividade da empresa é a instalação, reparação e modernização de elevadores, monta-cargas, escadas e tapetes rolantes bem como a prestação de serviços de assistência e manutenção destes equipamentos. A empresa marca presença nos principais acontecimentos da vida empresarial do nosso país, com importantes instalações em obras ou edifícios de referência, tais como centros comerciais, hospitais, hotéis, entre outros.

A segurança dos utilizadores é uma prioridade para a empresa, tendo como um dos principais objetivos, reduzir o índice de avarias nas instalações da carteira de manutenção e alcançar máxima fiabilidade dos equipamentos. A empresa preza também pela segurança dos seus colaboradores, investindo em ações de formação no âmbito da segurança de forma a prevenir, avaliar e minimizar os riscos laborais, sendo que os resultados demonstram uma tendência para o objetivo de zero acidentes.

Relativamente ao Sistema Integrado de Gestão, a empresa tem diversas certificações, nomeadamente a nível da qualidade, ambiente, segurança e eficiência energética.

A certificação do sistema integrado de gestão é um reflexo da aposta constante da Elevator & CO na melhoria continua da qualidade dos seus produtos e do serviço prestado e no seu comprometimento em tomar as medidas preventivas e corretivas para eliminar ou minimizar os aspetos ambientais e riscos ocupacionais associados à sua atividade, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e saudável para os colaboradores e parceiros externos.

Em termos da Qualidade, desde 2015 que a empresa possui a certificação ISO 9001, pela AENOR, que realiza auditorias periódicas do Sistema de Garantia de Qualidade.

A empresa acredita que todos os acidentes e doenças profissionais são evitáveis e tem como objetivo a melhoria continua até obter um ambiente seguro com zero acidentes. Desta forma, o Sistema de Segurança e Saúde no Trabalho encontra-se certificado segundo a norma NP EN ISO 45001:2018.

A preocupação com o meio ambiente torna-se também cada vez mais primordial. Nos últimos anos, a empresa tem trabalhado para se adaptar aos mais altos padrões no que respeita à redução do impacto das suas atividades sobre o meio ambiente. O Sistema de Gestão Ambiental encontra-se certificado pela norma NP EN ISO 14001:2015. Não menos importante, a melhoria continua da eficiência energética tem também impacto ambiental, pelo que a empresa é obtentora da certificação ISO 50001:2018, demonstrando aos clientes que trabalha com exigentes standards de eficiência energética.

2.1. Posicionamento

Os elevadores e escadas rolantes têm manutenção periódica obrigatória segundo a legislação em vigor. A correta manutenção dos equipamentos permite aumentar a fiabilidade e segurança dos mesmos, evitando que estes estejam demasiado tempo inoperacionais bem como outros problemas que possam surgir. De acordo com o DL 320/2002, os proprietários de elevadores têm a obrigação de celebrar um contrato de manutenção com uma Empresa de Manutenção de Ascensores (EMA) e, a partir do momento em que o contrato é celebrado, a empresa de manutenção assume a responsabilidade pelo incumprimento dos procedimentos de segurança aplicáveis e por algum acidente que venha a ocorrer.

2.2. Missão

Segundo Ferreira *et al.* (2010), a missão de uma empresa consiste nos propósitos que a diferenciam das outras empresas. Define “quem somos e o que fazemos”. A Missão deve ser reconhecida por toda a organização e estar presente de forma clara, a todo o momento (Rue & Holland, 1989). A missão da Elevator & CO é “Criar novos sistemas e soluções para que os edifícios e cidades em todo o mundo sejam seguras, mais eficientes, mais sustentáveis e mais confortáveis, assim como sermos a Sua Primeira Opção.”

2.3. Visão

A visão diz respeito àquilo que a empresa pretende ser e onde pretende estar a longo prazo, ou seja, como pretende ser vista no futuro. Para Freire (2000), a visão é um elemento motivador, servindo de inspiração para os membros da organização alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

“Liderança através do serviço ao cliente”, ou seja, alcançar a liderança de mercado através do fornecimento de um valor excecional ao cliente, é a Visão da Elevator & CO. Para tal, os processos comerciais devem ser executados de forma a fornecer ao cliente uma experiência sem complicações e em tempo útil.

2.4. Valores

Os valores da organização estão relacionados com as atitudes e comportamentos que os fundadores/proprietários/dirigentes consideram mais importantes para o sucesso da missão da visão da empresa. Todos os colaboradores devem promover esses comportamentos entre si e em relação aos *stakeholders* externos para reforçar uma determinada identidade, imagem e reputação que são fundamentais no cumprimento das metas e objetivos organizacionais (Carvalho, 2013).

Os Valores da Elevator & CO refletem não só “o que fazem”, mas também “o que não estão preparados para fazer”, sendo os seguintes:

- ✓ Segurança: A segurança de cada um dos Clientes e colaboradores é primordial.
- ✓ Criar Valor para o Cliente: O projeto e o fornecimento de todos os produtos e serviços deve ter como base uma forte orientação para o Cliente.
- ✓ Compromisso com o Desenvolvimento de Pessoas: Só as pessoas qualificadas podem criar valor acrescentado para os clientes. Desenvolvendo as capacidades dos colaboradores para trabalharem eficazmente com os clientes, para entenderem as suas necessidades e como conferir mais valor aos produtos e serviços. Apoiar a diversidade e a igualdade de oportunidades no processo de contratação e desenvolvimento do pessoal, é uma prioridade da empresa.
- ✓ Liderança visível: a Elevadores & CO desenvolve as aptidões dos seus colaboradores a todos os níveis, para tomarem decisões e desenvolverem capacidades necessárias para ser líderes.
- ✓ Integridade: Todos os colaboradores da empresa independentemente da sua posição, função ou localização, devem pautar-se pelo Código de Conduta da Elevadores & CO.

3. Análise Estratégica

No presente capítulo é realizado um estudo à situação da empresa, de forma a identificar a sua posição no mercado. Foi realizada a Análise PESTAL (ambiente macro), o Modelo das 5 Forças de Porter (ambiente micro) e a Análise SWOT.

3.1. Análise PESTAL

Análise Politico-Legal

Em Portugal, são diversas as leis que estabelecem algumas das diretrizes do setor da elevação, tais como:

Decreto-Lei 295/98 – Estabelece os princípios gerais de segurança respeitantes aos ascensores e respetivos componentes e os requisitos necessários à sua colocação no mercado assim como à avaliação de conformidade e marcação CE, mas apenas regulando a conceção, o fabrico, a instalação, os ensaios e o controlo final das instalações, transpondo para o direito interno a Diretiva n.º 95/16/CE, de 29 de Junho.

Decreto-Lei n.º 58/2017 - Estabelece os requisitos aplicáveis à conceção, fabrico e colocação no mercado de ascensores e de componentes de segurança para ascensores, transpondo a Diretiva n.º 2014/33/EU.

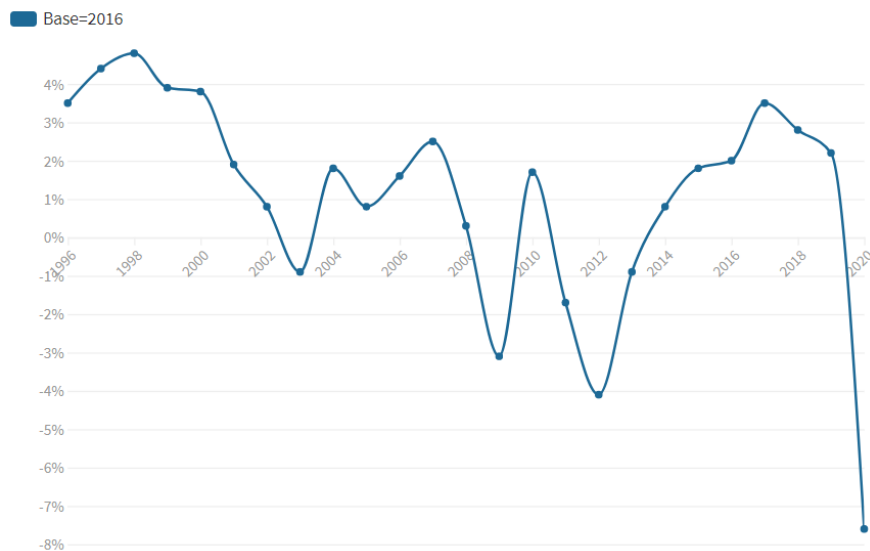
Decreto-Lei 320/2002 – Estabelece o regime de manutenção e inspeção de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes, após a sua entrada em serviço, bem como as condições de acesso às atividades de manutenção e de inspeção.

Lei 65/2013 - Aprova os requisitos de acesso e exercício das atividades das empresas de manutenção de instalações de elevação e das entidades inspetoras de instalações de elevação, e seus profissionais, conformando-os com a disciplina da Lei n.º 9/2009, de 4 de março, e do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpuseram as Diretivas nos 2005/36/CE, relativa ao reconhecimento das qualificações profissionais, e 2006/123/CE, relativa aos serviços no mercado interno.

Análise Económica

O PIB Português sofreu no ano de 2020 uma quebra de 7,6%. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística, foi uma quebra história que não encontra precedentes, relacionada com efeitos da pandemia.

Taxa de variação homóloga do PIB em volume.



Fonte: Instituto Nacional de Estatística.

Figura 6 - Taxa de Variação Homóloga do PIB

O desemprego, o *lay-off* e outros efeitos da pandemia, fizeram com que o consumo das famílias, o consumo público, o investimento e as exportações líquidas de importações diminuísse, e por isso, o PIB português sofreu uma queda brutal. Isto afetou todos os setores, incluindo o setor da elevação.

Análise Sociocultural

O envelhecimento da população e o crescimento da população urbana são uma oportunidade para a Elevator & CO, em termos de modernizações e venda de novos equipamentos. Hoje em dia as pessoas pensam cada vez no futuro e na velhice, o que faz que tenham em conta, na procura de casa, o conforto e a acessibilidade que lhes permita total mobilidade.

O envelhecimento da população portuguesa faz com que seja cada vez mais necessário instalar ou modernizar os ascensores no auxílio da locomoção.

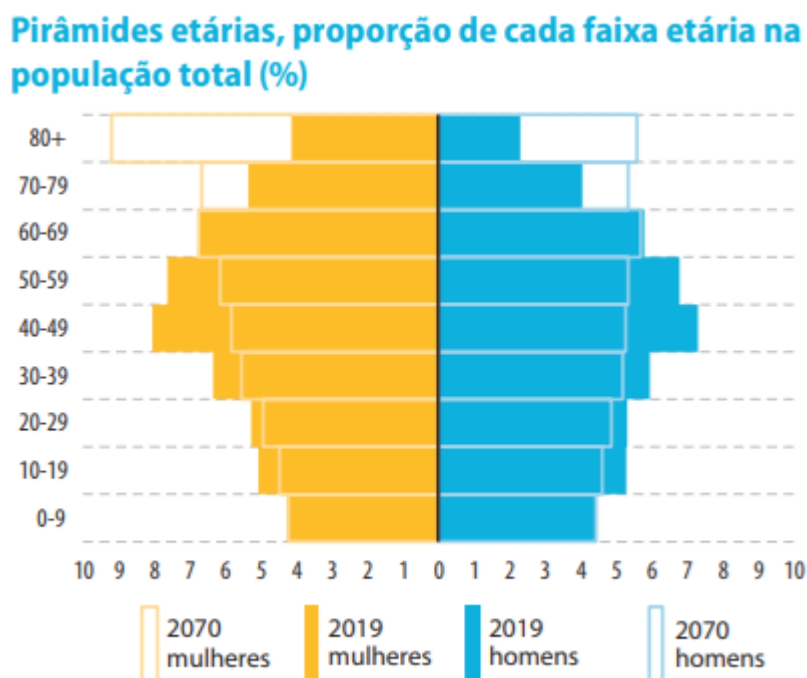


Figura 7 - Pirâmide Etária

Fonte: Eurostat

Análise Ambiental

Atualmente, o interesse na conservação e proteção do meio ambiente é um fator importante no momento da decisão de compra, sendo transversal a todos os setores. Um dos objetivos mundiais, devido ao aquecimento global e aumento da temperatura do planeta, passa por reduzir as emissões de CO₂.

De acordo com a REA³, “a EU, no âmbito da sua estratégia de redução de emissões de GEE e como forma de garantir o cumprimento dos compromissos assumidos no contexto internacional, criou o mecanismo do Comércio Europeu de Licenças de

³ De acordo com o estabelecido na Lei n.º 19/2014, de 14 de Abril – Lei de Bases do Ambiente – é apresentado anualmente à Assembleia da República, um relatório sobre o estado do ambiente (REA) em Portugal referente ao ano anterior. Este relatório constitui um instrumento de referência no contexto ambiental, fundamental no apoio à definição, execução e avaliação da política ambiental, permitindo acompanhar o desenvolvimento de políticas e estratégias, e a integração do ambiente nas atividades sectoriais.

Emissão (CELE), constituindo o primeiro instrumento de mercado intracomunitário de regulação das emissões de GEE. São abrangidas instalações de setores muito diversos desde o energético aos industriais. Neste contexto, foi estabelecido que Portugal deveria limitar, entre 2013 e 2020, o aumento das emissões de GEE dos sectores não-CELE a 1%, em relação a 2005. Para o período de 2021 a 2030, estas emissões devem ser reduzidas em 17%, face aos valores de 2005 (valor este que se encontra em fase de revisão).”

Quanto a este aspeto, a empresa possui uma política ambiental baseada na ISO 14001:2015, que prevê os requisitos para a gestão mais eficaz dos aspetos ambientais das atividades do seu negócio, tendo em consideração a proteção ambiental, prevenção da poluição, cumprimento legal e necessidades socioeconómicas.



Figura 8 - Emissões de CO₂ produzidos por veículos, no ano de 2020

Fonte: JATO

A empresa tem o objetivo de reduzir em 25% as emissões de CO₂ da sua frota de veículos em 2022 e, adicionalmente, procurar soluções de produção mais sustentáveis, optando por materiais recicláveis.

Análise Tecnológica

A dimensão tecnológica é essencial para este grupo empresarial. A tecnologia tornou possível o teletrabalho, o atendimento ao cliente por meios virtuais e a comunicação entre pessoas de qualquer lugar do mundo, ajudou a quebrar barreiras, aumentando a eficiência e a produtividade e consequentemente criou novas profissões. As empresas do setor da elevação utilizam as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para obter serviços mais eficientes e oferecer produtos de maior incorporação de tecnologia.

O desenvolvimento de I&D na indústria do transporte vertical e a utilização das TIC são de grande importância, visto que o desenvolvimento tecnológico de todos os seus produtos e serviços permite atingir a máxima eficiência tanto nos seus produtos como no serviço ao cliente.

Por estes motivos, a falta de investimento em tecnologia e a falta de auxílio às empresas para o seu desenvolvimento tecnológico, representam uma ameaça para a Elevator & CO. Por outro lado, embora o desenvolvimento das TICs seja uma oportunidade para a empresa, por diversos motivos, como os mencionados acima, o escasso investimento em TICs a nível nacional, torna-se uma ameaça, pois a existência de funcionários tecnologicamente qualificados é um fator imprescindível ao desenvolvimento dos negócios da empresa.

3.2. Análise das 5 Forças de Porter

O modelo das cinco forças de portes permite conhecer o posicionamento das empresas face aos seus clientes, concorrentes e fornecedores, avaliando assim a sua rendibilidade atual e potencial (Porter, 1991), tal como se pode visualizar na figura seguinte.

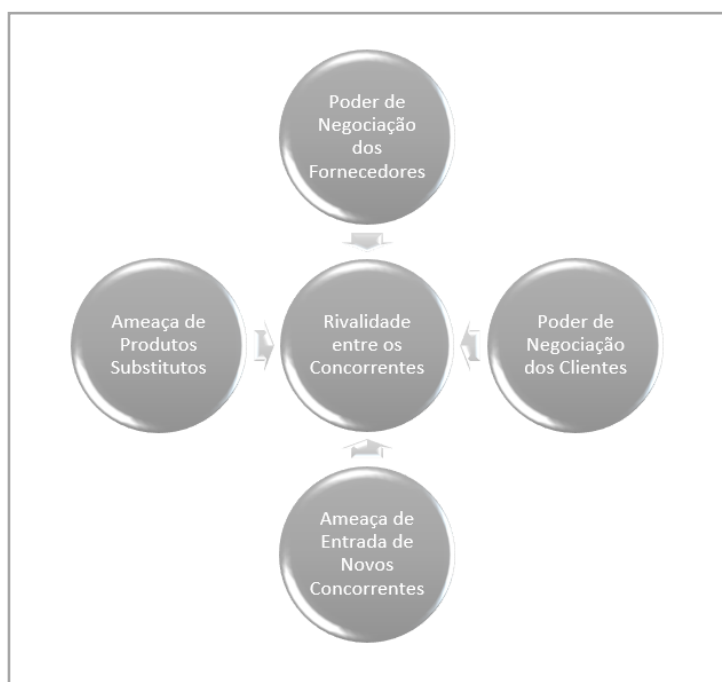


Figura 9 - 5 Forças de Porter

Fonte: Elaboração própria

Atualmente, e cada vez mais, as empresas estão concentradas na procura de estratégias competitivas e de novos planos de ação, preparando-se para as mudanças dos seus concorrentes, de forma a manter e/ou aumentar as suas quotas de mercado.

Ameaça de novos concorrentes – Força: Baixa

A entrada na indústria elevatória nem sempre é fácil, pois requer um investimento inicial elevado em capital e recursos humanos, bem como o cumprimento de requisitos legais de reconhecimentos por parte de organismos públicos como a Direção-Geral de Energia e Geologia e de especificações de segurança.

Ameaça de novos produtos – Força: Baixa

O tipo de serviço é um serviço padrão, ou seja, tem pouca variação entre as empresas do sector, visto que o mesmo é regulado pela DGEG. Apesar de poderem ser oferecidos outros serviços, de forma a transmitir uma estratégia de diferenciação, são poucas as empresas com capacidade financeira e técnica para tal.

Poder de negociação dos clientes – Força: Alta

O cliente tem um grande poder de negociação, pois a qualquer momento pode rescindir o contrato ativo e optar por outra empresa existente no mercado. Apesar de existir uma relação contratual, a intensão de rescisão surge cada vez de forma mais frequente.

Poder de negociação dos fornecedores – Força: Baixa

O maior fornecedor da Elevator & CO é uma empresa do grupo, situação comum nas empresas do setor da elevação. Desta forma, o impacto dos fornecedores é reduzido, uma vez que a maioria das empresas tem fabrico próprio. Apesar disto, devido à liberalização do mercado, a empresa poderá efetuar serviços num equipamento de marca concorrente e pode ter alguma dificuldade em ser fornecida com material da empresa concorrente, tendo que recorrer a outros fornecedores, o que nem sempre é fácil.

Rivalidade entre concorrentes – Força: Alta

Resultado do poder de negociação do cliente (relativamente à escolha da empresa de manutenção), o sector da elevação verifica uma grande rivalidade entre empresas. De forma a obterem quota de mercado algumas destas empresas optam pela redução dos valores dos contratos de manutenção.

3.3. Análise SWOT

Uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia de uma organização é a análise SWOT. Esta análise consiste em relacionar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. Segundo Kotler (2000), é através da análise SWOT que podem ser identificadas as estratégias a seguir para melhorar manter os processos.

Forças	Fraquezas
- Ampla gama de produtos e serviços personalizados; - Investimento em I&D e inovação tecnológica; - Desenvolvimento do talento humano; - Cuidar dos seus funcionários e fidelizar a força de trabalho; - Capacidade de adaptação ao mercado; - Boa reputação comercial; - Forte relacionamento com os fornecedores existentes.	- Adaptação difícil ao meio ambiente; - Baixa lucratividade económica. - Barreiras de entrada no mercado de instalações existentes (IE) / concorrência local e pressão de custos
Oportunidades	Ameaças
- Modernização de edifícios antigos e sem elevador; - Envelhecimento da população, crescimento da população urbana e aumento de classe média; - Plano de ação ambiental e ISO 14001; - Existência de um grande número de barreiras de entrada; - Baixo número de produtos substitutos.	- Crise causada pela atual pandemia; - Redução do PIB nacional e recessão económica; - Variação do consumo do setor de construção, serviços e do setor da elevação; - Pouco investimento tecnológico nacional; - Grande número de concorrentes, relativamente à manutenção de elevadores; - Alto poder de negociação dos clientes, no que diz respeito ao segmento de manutenção.

Tabela 2 - Matriz SWOT

Fonte: Elaboração própria

4. A Sucursal Elevator & CO em Coimbra

A sucursal presta três serviços distintos:



Figura 10 - Serviços Prestados pela empresa

Fonte: Elaboração própria, baseada na documentação interna da empresa

✓ **Comércio de elevadores de passageiros, elevadores de carga, escadas e tapetes rolantes:** A empresa acompanha os edifícios desde o seu planeamento à sua construção assegurando o seu funcionamento diário e contribuindo para a preservação do valor a longo prazo. A Elevator & CO tem uma solução de elevador para atender a cada necessidade individual do mercado, desde soluções básicas e económicas, a soluções mais sofisticadas para edifícios residenciais e comerciais até 500 metros de altura. Elevadores de carga que possam transportar pequenos ou grandes volumes, leves ou pesadas cargas são também comercializados. Escadas rolantes para shoppings, escritórios, hotéis, metros entre outros, inclinados ou horizontais, garantem o transporte eficiente em lugares públicos.

✓ **Modernizações:** Quando o elevador ou escada/tapete rolante já apresenta sintomas de envelhecimento e depreciação, a modernização parcial ou total é uma opção. A empresa oferece soluções à medida e modulares para a substituição de elevadores e escadas rolantes de forma a satisfazer necessidades específicas, focando-se naquilo que é essencial, com total flexibilidade, de forma rápida e cuidada. Este é um investimento rentável para o futuro.

✓ **Assistência e manutenção:** A manutenção preventiva tem por objetivo assegurar, na medida do possível, o correto e normal funcionamento das instalações, eliminando e prevenindo a tempo as possíveis falhas de material e de funcionamento, garantindo sempre uma continuidade e segurança de utilização. Para conseguir este objetivo, é necessário efetuar um planeamento inteligente que permita otimizar a correta utilização dos meios técnicos, materiais e humanos. Na Elevator & CO, para efetuar o planeamento de uma manutenção preventiva das instalações, é imprescindível ter em consideração uma série de condicionantes técnicos, legais e humanos. Desta forma, a

empresa atua também em serviços de manutenção preventiva nos elevadores e escadas/tapetes. Os colaboradores técnicos estão sempre ao alcance, 24h por dia.

Organograma Sucursal Coimbra

Segundo dados recolhidos das entrevistas, a maioria das funções corporativas estão centralizadas na sede da empresa, em Lisboa. De acordo com a estrutura atual na sucursal de Coimbra, o chefe de sucursal responde diretamente ao Diretor Regional, que por sua vez responde diretamente ao Diretor da Ibéria (Portugal e Espanha).

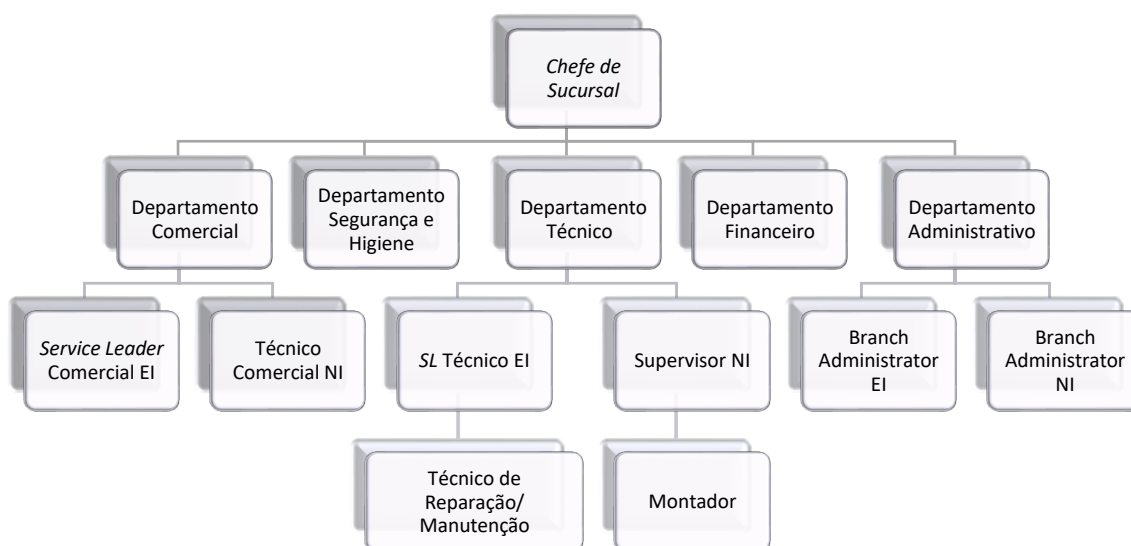


Figura 11 – Organograma

Fonte: Elaboração própria, baseada nos resultados das entrevistas

5. Proposta de *Balanced Scorecard*

5.1. Clarificação da Estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a construção do *Balanced Scorecard* inicia-se com a análise da missão e visão da empresa e, posteriormente a construção da estratégia.

Assim, e para recordar a missão e a visão já descritas acima:

Missão: “Criar novos sistemas e soluções para que os edifícios e cidades em todo o mundo sejam seguras, mais eficientes, mais sustentáveis e mais confortáveis, assim como sermos a Sua Primeira Opção”;

Visão: “Liderança através do serviço ao cliente”;

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000), é necessário desenvolver uma estratégia adequada a este contexto:

Estratégia:

- A segurança dos passageiros e colaboradores é a principal prioridade.
- Medir e melhorar continuamente a lealdade dos clientes e alinhar todos os processos, servindo os clientes sem complicações, aumentando o nível de satisfação.
- A formação contínua e o desenvolvimento das pessoas como base para o crescimento, qualidade e eficiência.
- Melhoria contínua dos resultados financeiros, através de um crescimento rentável e aumentar a competitividade melhorando continuamente os produtos e processos.
- Melhorar continuamente os produtos e processos para se tornarem mais amigo do ambiente
- Capturar oportunidades de crescimento em mercados emergentes através de conversões de novas instalações (NI) e alta fidelidade do cliente.

De seguida, é apresentado o mapa estratégico, em que é demonstrada a relação causa efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. Posteriormente, serão definidos os indicadores, metas e iniciativas de cada objetivo estratégico.

5.2. Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver as suas estratégias de maneira coerente, integrada e sistemática (Caldeira, 2010, pp. 83). Na figura 12 estão representados os objetivos estratégicos pelas diversas perspectivas, que irão ser descritos na página seguinte.

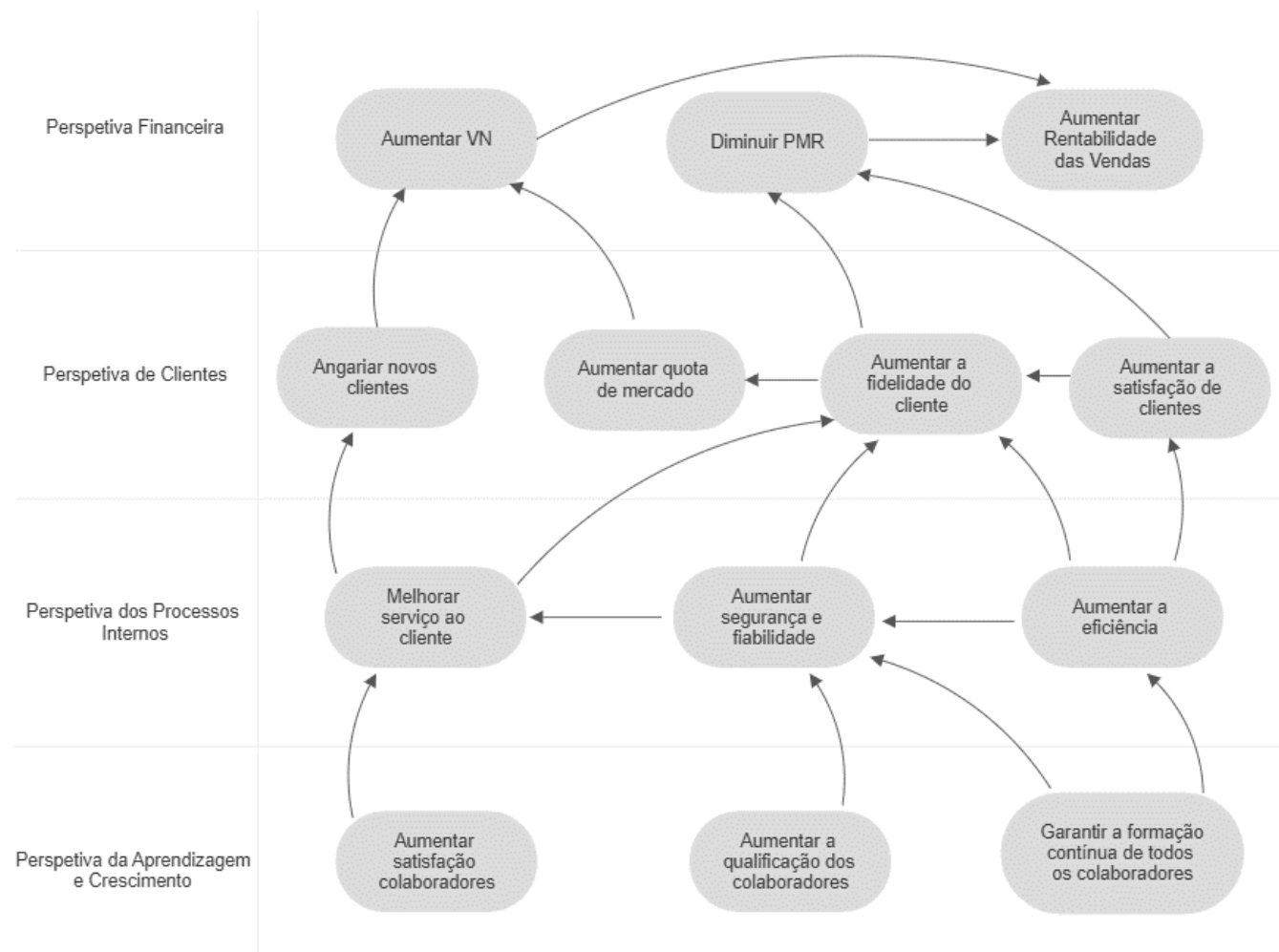


Figura 12 - Mapa Estratégico

5.3. Objetivos Estratégicos

No mapa estratégico são representados, através de relações causa-efeito, os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas. De seguida, são enumerados, por perspetiva, os objetivos estratégicos que constam na Figura 12.

Perspetiva Financeira

A empresa visa atingir a melhoria continua dos seus resultados financeiros, de forma a satisfazer os acionistas. Nesta perspetiva, foram definidos os seguintes objetivos financeiros:

F1	Aumentar o Volume de Negócios (VN)
F2	Diminuir Prazo Médio de Recebimentos (PMR)
F3	Aumentar a Rentabilidade das Vendas

Tabela 3- *Objetivos Estratégicos: Perspetiva Financeira*
Fonte: Elaboração própria

Perspetiva de Clientes

De acordo com Jordan et al. (2021, p.305), esta perspetiva “preocupa-se com os fatores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que permita realizar objetivos financeiros de forma sustentada”. A retenção dos clientes é fundamental para esta área de negócio. Os objetivos estratégicos nesta perspetiva são:

C1	Aumentar a satisfação de clientes
C2	Aumentar quota de mercado
C3	Angariar novos clientes
C4	Aumentar a fidelidade do cliente

Tabela 4 - *Objetivos Estratégicos: Perspetiva de Clientes*

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva dos Processos Internos

“A identificação das atividades e dos processos permite que seja assegurado de forma mais eficaz o cumprimento dos objetivos de cliente e financeiros” (Jordan et al., 2021, p.306).

A estratégia acima descrita refere que a segurança é a principal prioridade da empresa. Porem, é igualmente essencial que as necessidades do cliente sejam satisfeitas, de forma a gerar criação de valor. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos:

P1	Melhorar serviço ao cliente
P2	Aumentar segurança e fiabilidade
P3	Aumentar a eficiência

Tabela 5 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva dos Processos Internos

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

“As capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores, ou seja, o “capital intelectual”, condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo” (Jordan, et al., 2021, p.308).

Se acordo com a estratégia definida, a formação continua e o desenvolvimento das pessoas é a base para o crescimento, qualidade e eficiência. Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

A1	Aumentar satisfação colaboradores
A2	Aumentar a qualificação dos colaboradores
A3	Garantir a formação contínua de todos os colaboradores

Tabela 6 - Objetivos Estratégicos: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 7, são apresentados de forma resumida os objetivos estratégicos correspondentes às diversas perspectivas.

Objetivos estratégicos		
Perspetiva financeira	F1	Aumentar o Volume de Negócios (VN)
	F2	Diminuir Prazo Médio de Recebimentos (PMR)
	F3	Aumentar a Rentabilidade das Vendas
Perspetiva de clientes	C1	Aumentar a satisfação de clientes
	C2	Aumentar quota de mercado
	C3	Angariar novos clientes
	C4	Aumentar a fidelidade do cliente
Perspetiva dos processos internos	P1	Melhorar serviço ao cliente
	P2	Aumentar segurança e fiabilidade
	P3	Aumentar a eficiência
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	A1	Aumentar satisfação colaboradores
	A2	Aumentar a qualificação dos colaboradores
	A3	Garantir a formação contínua de todos os colaboradores

Tabela 7 - *Objetivos Estratégicos*

Fonte: Elaboração própria, baseada nos resultados das entrevistas

5.4. Indicadores, Metas e Iniciativas

Segundo Caldeira (2009), os indicadores medem o nível de concretização dos objetivos, sendo preferível a existência de apenas um indicador por objetivo, uma vez que se torna mais fácil a perceção do desempenho, porém tal nem sempre é possível. Deve assim prevalecer o bom senso, não sobrecarregando os objetivos com excesso de indicadores.

De seguida, na Tabela 8, são apresentados os indicadores e as metas correspondentes aos objetivos estratégicos já enumerados na secção anterior.

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas Anual
F1	Aumentar VN	• Taxa de crescimento do VN (%)	20%
F2	Diminuir PMR	• PMR	60 dias
F3	Aumentar a Rentabilidade das Vendas	• Rendibilidade das vendas	14%
C1	Aumentar a satisfação de clientes	• Índice de satisfação dos clientes (%NPS)	64%
C2	Aumentar quota de mercado	• % Quota de mercado = total equipamentos E&CO/total equipamentos zona centro;	50%
C3	Angariar novos clientes	• Nº Equipamentos vendidos;	450
		• Nº de capturas.	100
C4	Aumentar a fidelidade do cliente	• Nº contratos de manutenção em carteira por mais de 5 anos;	2500
P1	Melhorar serviço ao cliente	• Índice de reclamações	0
P2	Aumentar segurança e fiabilidade	• Taxa de elevadores aprovados	80%
P3	Aumentar a eficiência	• Quantidade de dias de equip. inoperacional	3dias
A1	Aumentar satisfação colaboradores	• Taxa de satisfação	100%
A2	Aumentar a qualificação dos colaboradores	• % de pessoal com experiência no sector	50
		• % de pessoal com grau de escolaridade ao nível de licenciatura	50
A3	Garantir a formação contínua de todos os colaboradores	• Nº horas de formação por colaborador	50h
		• Taxa de participação na formação	90%

Tabela 8 - *Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas*

Fonte: Elaboração Própria

De forma a melhor compreensão dos objetivos e indicadores, segue a explicação dos que têm uma conotação mais técnica:

C3 - N° capturas: capturas são os contratos de manutenção realizados, por captura de outras empresas de manutenção, ou seja, é retirado o contrato de manutenção de uma empresa de elevadores concorrente, para a carteira da Elevator & CO.

P3 - Quantidade de dias de equipamentos inoperacionais: mensalmente os equipamentos sofrem uma visita de manutenção, de forma a prevenir as avarias e de forma a prevenir que estes fiquem inoperacionais (ou o menos tempo possível inoperacional). O *know-how* dos técnicos de manutenção/técnicos especialistas, faz com que possíveis avarias possam ser identificadas à priori, para que o equipamento não fique parado, ou que fique o mínimo de dias parado, para não se refletir na satisfação do cliente.

C1 - Índice de satisfação dos clientes (%NPS): *Net Promoter Score*, é um indicador que mede a lealdade e a satisfação do cliente. Este indicador baseia-se apenas numa pergunta “numa escala de 0-10, em que 10 é o melhor resultado, recomendaria a Elevator & CO aos seus amigos e parceiros de negócio?”. As respostas agrupam-se entre 0 e 10, onde se classificam os clientes que dão o resultado 9 e 10 como promotores, e aqueles com pontuação 6 ou menor como detratores, os que pontuam 7 e 8 são passivos. A percentagem calcula-se subtraindo a % de detratores da % de promotores.

Na tabela seguinte (Tabela 9), estão representados todos os objetivos estratégicos, por perspetiva, bem como os indicadores, iniciativas e metas correspondentes.

Proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa de Ascensores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			INDICADORES (KPI'S)	INICIATIVAS	METAS (ANO)
PERSPETIVA FINANCEIRA	F1	Aumentar VN	Taxa de crescimento do VN (%)	- Identificar novas oportunidades de negócio - Renegociação da dívida de clientes - Esforço de cobrança	20%
	F2	Diminuir PMR	PMR		60 dias
	F3	Aumentar a Rentabilidade das Vendas	Rendibilidade das vendas		14%
PERSPETIVA DE CLIENTES	C1	Aumentar a satisfação de clientes	Índice de satisfação dos clientes (%NPS)	- Detetar oportunidades de captação de clientes - Visitas mais frequentes a cliente - Para manter a fidelidade do cliente, realizar aditamentos aos contratos de manutenção.	64%
	C2	Aumentar quota de mercado	% Quota de mercado = total equipamentos E&CO/total equipamentos zona centro;		50%
	C3	Angariar novos clientes	Nº Equipamentos vendidos; Nº de capturas.		450 100
	C4	Aumentar a fidelidade do cliente	Nº contratos de manutenção em carteira por mais de 5 anos;		2500
PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS	P1	Melhorar serviço ao cliente	Índice de reclamações	- Contratação de mais agentes comerciais - Cumprir com prazos de reparações - Efetuar as devidas inspeções, e visitas de manutenção dentro do prazo estipulado - Diminuir os dias entre a adjudicação do cliente e a execução dos trabalhos	0
	P2	Aumentar segurança e fiabilidade	Taxa de elevadores aprovados		80%
	P3	Aumentar a eficiência	Quantidade de dias de equip. inoperacional		3 dias
PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	A1	Aumentar satisfação colaboradores	Taxa de satisfação	- Promover atividades de lazer fora do horário de trabalho - Contratar colaboradores com habilitações superiores - Contratar colaboradores com experiência em áreas similares - Efetuar contratações com vista à gestão de talento, e formar internamente - Realizar mais ações de formação, com especial enfoque nas áreas de segurança	100%
	A2	Aumentar a qualificação dos colaboradores	% de pessoal com experiência no sector % de pessoal com grau de escolaridade ao nível de licenciatura		50% 50%
	A3	Garantir a formação contínua de todos os colaboradores	nº horas de formação % de participação na formação		50h 90%

Tabela 9 - Objetivos, Indicadores, Iniciativas e Metas

Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÃO

O presente projeto teve como objetivo principal a construção de uma ferramenta de gestão estratégica, um *Balanced Scorecard*, de forma a apoiar a gestão da sucursal, a atingir os objetivos, de acordo com a estratégia definida e a avaliar o desempenho da organização.

Em termos práticos, após revisão da literatura, a construção do *Balanced Scorecard* foi baseada na metodologia de Kaplan e Norton.

Os objetivos específicos deste projeto visavam identificar a missão, visão, valores, e os objetivos estratégicos, posteriormente definir os indicadores de desempenho, metas e iniciativas segundo as perspetivas do BSC, desenhar o mapa estratégico e por fim apresentar a proposta concebida da ferramenta de gestão estratégica, de acordo com a metodologia revista de Kaplan e Norton. Considera-se que no geral, tanto o objetivo principal como os específicos foram atingidos.

Numa sociedade em que a competitividade entre as empresas é cada vez maior, sendo que o setor da elevação não é exceção, é necessário realçar importância de dispor de sistemas de gestão capazes de avaliar eficazmente o desempenho da organização.

A metodologia do *Balanced Scorecard* possui características bem vincadas que vão desde a definição da estratégia, ao aumento da qualidade de comunicação entre setores, rapidez na resposta, disponibilização de informações chave e controlo de tarefas de toda a organização. O *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento de gestão usado para transmitir a visão e a estratégia da organização, deve ser implementado com o empenho de todos os dirigentes e a partir do topo da organização. Este, permite aos gestores, por meio dos indicadores e respetivas metas, visualizar o futuro. Isso proporciona maior segurança e um melhor planeamento para a organização encarar os desafios com os quais se depara. Para além disso, este instrumento permite à gestão comunicar as metas e os objetivos traçados com clareza aos seus funcionários. De igual forma, permite corrigir eventuais desalinhamentos entre a estratégia e a gestão do desempenho, em várias perspetivas. Este instrumento permite ainda direcionar melhor as ações e alinhar os indicadores das diversas perspetivas e departamentos.

Posto isto, mais do que um modelo de avaliação do desempenho, o *Balanced Scorecard* consiste num instrumento de gestão estratégica, nas organizações.

Trata-se de uma ferramenta de gestão reconhecida pela sua capacidade de otimizar o negócio com foco na estratégia empresarial, uma vez que coloca a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores. De acordo com Russo e Martins (2004), o *Balanced Scorecard* mais do que um sistema de medição, é um sistema de gestão que induz à melhoria da competitividade e do desempenho das organizações. Estes autores reforçam que o *Balanced Scorecard* permite obter uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para a realização dos objetivos estratégicos. Este instrumento possibilita, ainda, a interação entre o conhecimento que os empregados têm das consequências financeiras das suas ações/decisões e a gestão de topo que identifica os indutores de sucesso financeiro ao longo prazo.

Sendo assim, segundo Russo e Martins (2004), este instrumento distingue-se dos demais pois este valoriza mais o papel do fator humano (colaboradores), como aspeto decisivo para a competitividade das empresas.

Por fim, de modo a sintetizar a informação, o *Balanced Scorecard* é um instrumento importante na gestão de uma organização, pois proporciona a definição de indicadores chave e objetivos por área, proporciona a transformação da estratégia da empresa em objetivos concretos, melhora a comunicação entre os colaboradores e o comprometimento destes relativamente às metas traçadas e reduz o volume de informação para análise. Sendo assim, pode-se afirmar que este instrumento permite melhorar a qualidade e o desempenho das organizações, pois esforços dedicados ajudam as organizações a chegar às metas que se propõem. No entanto, cabe ressaltar que foi constatado, segundo Fagundes et al. (2019), que o BSC não substitui a habilidade de um executivo em gerir uma organização, visto que ele é parte integrante do processo de aplicação e utilização do BSC.

Relativamente às limitações do estudo, a recolha de dados foi condicionada por questões internas, de confidencialidade e concorrência, não tendo sido possível obter todos os dados conforme o desejado, nomeadamente dados de natureza financeira que permitissem explorar mais indicadores financeiros. Também não houve oportunidade de reunir com colaboradores do departamento de controlo de gestão, que teria sido uma mais valia para a realização do trabalho.

O facto de ter sido realizada apenas a proposta do *Balanced Scorecard*, não procedendo à sua implementação, não permitiu obter *feedback* e os devidos resultados da sua

aplicação na sucursal. No entanto, fica em aberto a possibilidade de uma implementação do protejo proposto, com o devido acompanhamento e para tal, sugere-se o recurso à ferramenta do *software* Quidgest.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2000). Metodología y práctica de la animación sociocultural (CCS.). Madrid.
- Anderson, B.E., Cooper, M.C., Hepler, A.J., & Ogden, J.A. (2016). Keys To Successful Balanced Scorecard Implementation And Use Based On Published Implementation Attempts. *Journal Of Transportation Management*, 27(1), 7-19
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems* (11th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Antunes, M. & Mucharreira, P. R. (2015). Os Intangíveis No Balanced Scorecard: A Sua Relevância Na Gestão Empresarial E Na Estratégia Do Negócio. *Portuguese Journal Of Finance, Management And Accounting*. 1 (1), 104-120
- Banwet, D. K., & Deshmukh, S. G. (2006). Balanced Scorecard For Performance Evaluation Of R&D Organization: A Conceptual Model. *Journal Of Scientific & Industrial Research*. 65 (1). 879-886
- Caldeira, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance estratégica para a criação de valor público*, Grupo Almedina;
- Carreira, M. L., Mariano, A. F., Sartori, A. C., & Oliveira, R. S. De. (2015). Aplicação De Ferramentas Na Gestão De Processos Das Organizações Que Aprendem. *Revista De Ciências Gerenciais*, 13(17), 83-96.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso*. 2. ed. Vida Económica.
- Cristea, A.M. (2019). Performance Management By Implementing The Balanced Scorecard System -- The System Of Indicators. *Hyperion International Journal Of Econophysics & New Economy* . Vol. 12 Issue 2, P149-158. 10p.
- Dupuiy, Y. & Roland G. (1999). *Controlo de gestão um manual multidisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*. (Ana Rabaça, trad.). Mem Martins: Edições Cetop
- Fagundes, E., Silva, J., Anselmo, K., Neto, A. & Correio, S. (2019). Fatores Que Indicam A Aplicabilidade Do Balanced Scorecard Nas Organizações: Um Estudo De Caso. *Revista De Administração De Roraima - Rarr*. Disponível Em: [Http://Revista.Ufr.Br/Index.Php/Adminrr/](http://Revista.Ufr.Br/Index.Php/Adminrr/).

- Fernando, R. H. (2015). A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). Gestão Empresarial. 3.ed. Lidel - Edições Técnicas
- Freire, A. (2000). Estratégia – Sucesso em Portugal. Verbo.
- Guerra, I. (2007). Fundamentos e processos de uma sociologia de acção: o planeamento em ciências sociais (Principia.). Esturil.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th Edition). England: Pearson Education Limited.
- Jordan, H.; Neves, JC.; Rodrigues, JA. (2021). O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores; Áreas; 11^a ed; Lisboa;;
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, Setembro – Outubro: 167 – 176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2000). Administração de Marketing, 10.^a Edição, São Paulo, Prentice Hall
- Lopes, M. A., Reis, E. M. B., Demeu, F. A., Mesquita, A. A., Rocha, A. G. F., & Benedicto, G. C. (2017). Uso De Ferramentas De Gestão Na Atividade Leiteira: Um Estudo De Caso No Sul De Minas Gerais. Revista Científica De Produção Animal, 18(1), 26-44.
- Marcondes, J. (2020). Balanced Scorecard (Bsc) O Que É? Objetivos, Pilares, Perspetivas. Disponível Em Blog Gestão De Segurança Privada.
- Porter, M. (1991). Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência, 7.^a Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
- Rocha, H. (2005) Estudo De Aplicações Do Balanced Scorecard Como Instrumento De Desdobramento Estratégico E Alavancagem De Resultados, Revista Eletrônica De Ciência Administrativa, Vol. 4, No. 1
- Rue, L., & Holland, P. (1989). Strategic Management - Concepts and Experiences. McGraw - Hill International Editions.

- Russo, J. & Martin, A. (2004). *Balanced Scorecard: Estratégia Empresarial E Avaliação Do Desempenho*. Boletim De Ciências Económicas, Volume Xlvii. Universidade De Coimbra. Faculdade De Direito 313-387
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard Em Portugal: Visão, Estratégia E Entusiasmo*, Edição 1ª Ed. Cascais : Gestãoplus;
- Silva, A. M. (2013). *A relevância do controlo de gestão em empresas de sucesso*. Setúbal.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman,
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Zinger, J. (2002). *The Balanced Scorecard And Small Business: A Stages Of Development Perspective*, International Council For Small Business 47th World Conference San Juan

Legislação Portuguesa Consultada

Decreto-Lei n.º 295/98, de 22 de setembro – Estabelece os princípios gerais de segurança relativos aos ascensores e respetivos componentes, transpondo para o direito interno a Diretiva n.º 95/16/CE, de 29 de Junho;

Decreto-Lei n.º 320/2002, de 28 de dezembro – Estabelece o regime de manutenção e inspeção de ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes, após a sua entrada em serviço, bem como as condições de acesso às atividades de manutenção e de inspeção;

Lei n.º 65/2013, de 27 de agosto – Aprova os requisitos de acesso e exercício das atividades das empresas de manutenção de instalações de elevação e das entidades inspetoras de instalações de elevação, e seus profissionais;

Decreto-Lei n.º 58/2017, de 9 de junho – Estabelece os requisitos aplicáveis à conceção, fabrico e colocação no mercado de ascensores e de componentes de segurança para ascensores, transpondo a Diretiva n.º 2014/33/UE;

Web Sites Visitados

<https://adcecija.pt/as-politicas-ambientais-portuguesas-e-o-pacto-ecologico-europeu/>

(<https://www.razaoautomovel.com/2021/04/emissoes-co2-95-g-km-2020-objetivo-atingido/emissoes-co2-jato-dynamics>)

ANEXOS

ANEXO 1

Guião para entrevista com o chefe da sucursal

1. Tem conhecimento da visão e missão da empresa?
2. Pode descrever o ciclo de negócio da empresa?
3. Que atividades de negócio fazem parte da sucursal?
4. Qual a estrutura organizacional da sucursal?
5. Quais os principais objetivos a atingir, relativamente à sucursal?
6. A estratégia adota pela sucursal vai de encontro à definida pelo grupo? Qual é?
7. Tem conhecimento da existência de algum sistema de controlo de gestão e na empresa?
8. Qual considera ser o melhor sistema de controlo para a sucursal?