



POLITÉCNICO
DE PORTALEGRE

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

O *BALANCED SCORECARD* NAS PME - ESTUDO DE CASO DA EMPRESA AUTOMÓVEIS ALEMÃO

Guilherme José Alemão Barreto

TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Docente/Orientador: Professor Joaquim Mourato

2021

Agradecimentos

Ao professor Joaquim Mourato, por todo o acompanhamento, orientação e disponibilidade na realização do projeto.

Ao proprietário Nicolau Alemão, pelo acolhimento, disponibilidade e interesse na realização do projeto.

Aos restantes colaboradores da empresa Automóveis Alemão, pela sua disponibilidade.

Resumo

O projeto visa definir um modelo de monitorização da gestão assente na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e avaliar a sua adequação numa pequena e média empresa (PME). Para dar resposta à questão central do projeto, estabeleceram-se os objetivos de conceber e desenvolver o BSC numa PME de comercialização e reparação de automóveis novos e usados, e de avaliar o BSC desenvolvido.

Este projeto assenta num enquadramento teórico focado na gestão estratégica, na gestão de performance, na ferramenta BSC, e na ferramenta BSC nas PME, descrevendo conceitos, metodologias, indicações e recomendações, de forma a realizar a investigação. Como método de investigação é utilizado o estudo de caso e recorre-se à metodologia de Kaplan & Norton (2008), e às indicações de Fernandes, Raja & Whalley (2006) para conceção e desenvolvimento do BSC em PME. A avaliação foi realizada através de entrevista, avaliando aspetos como a clareza e adequação dos elementos do BSC.

No fim são apresentadas as conclusões do estudo de caso onde é possível verificar que os objetivos de criar e desenvolver o BSC para PME, e de avaliar o BSC desenvolvido, foram alcançados com sucesso. Conclui-se que o desenvolvimento do BSC deve ser efetuado o mais simples possível e que o acompanhamento de todos os colaboradores é de elevada importância no processo.

Palavras-Chave: Gestão de Performance; Controlo de Gestão; *Balanced Scorecard*; Pequena e média Empresa.

Abstract

This project pretends to understand how the Balanced Scorecard can be developed in a small and medium-sized enterprise (SME). To answer the central question of this project, it has been established the objective of creating and developing the BSC in a SME of trade and repair of new and used automobiles, and the objective of evaluating the BSC developed.

This project is based on a theoretical framework focused on strategical management, performance management, BSC tool, and BSC tool in SME, describing concepts, methodologies, indications, and recommendations, to accomplish this investigation. A case study is used as a method of investigation, and the methodology of Kaplan & Norton (2008) and the indications of Fernandes, Raja & Whalley (2006) are followed to create and develop the BSC in a SME. The evaluation was made through interview, assessing aspects like clarity and adequacy of the elements of the BSC.

In the end, the conclusions of the case study are presented, where it's possible to verify that the objectives of creating and developing the BSC in a SME and the objective of evaluating the BSC developed, were achieved successfully. In short, the development of the BSC should be simple, and the follow-up of the process, by all employees is vital.

Keywords: Performance Management; Management Control; Balanced Scorecard; Small and Medium-sized Enterprise.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scorecard*

DAFO – *Debilidades, Ameaças, Forças, Oportunidades*

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

EVA - *Economic Value Added*

I&D - *Investigação e Desenvolvimento*

PME – *Pequenas e médias empresas*

ROE - *Rendibilidade dos Capitais próprios*

SME – *Small and medium-sized enterprise*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ANEXOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
INTRODUÇÃO	1
Enquadramento e Justificação do Tema	1
Objetivos Gerais e Específicos.....	2
Estrutura Geral do Trabalho.....	2
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1. Gestão Estratégica.....	4
1.2. Gestão de Performace.....	12
1.3. Balanced Scorecard	14
1.3.1. Princípios e objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	14
1.3.2. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	16
1.3.3. Objetivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC	21
1.3.4. Mapa Estratégico.....	24
1.3.5. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	26
1.4. O <i>Balanced Scorecard</i> nas PME.....	28
1.4.1. Conceção do BSC nas PME	31
1.4.2. Casos práticos de aplicação do BSC em PME	33
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	38
CAPÍTULO III – BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA	42
CAPÍTULO IV - CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD.....	46
4.1. Desenvolvimento e definição da estratégia.....	46
4.2. Tradução da estratégia e construção do Balanced Scorecard	49
4.2.1. Definição dos objetivos estratégicos.....	49
4.2.2. Definição dos indicadores	50
4.2.3. Elaboração do mapa estratégico.....	54
4.2.4. Definição das Metas.....	55
4.2.5. Definição das iniciativas e plano de ação.....	57
4.2.6. Balanced Scorecard consolidado.....	60
4.2.7. Controlo do Balanced Scorecard.....	63
4.3. Avaliação do Balanced Scorecard.....	65
4.4. Alterações ao Balanced Scorecard	68
CONCLUSÃO	71

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 75

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - Lista de Indicadores de Russo (2015)	81
ANEXO 2 - Guião de entrevista nº1	86
ANEXO 3 - Guião de entrevista nº2	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Processo de gestão estratégica.....	5
Figura 2- Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes	10
Figura 3- Processo de Gestão de Performance	13
Figura 4- Exemplo de um Mapa estratégico	26
Figura 5- Processo de investigação.....	38
Figura 6- Esquema do Balanced Scorecard	40
Figura 7 - Organograma da empresa Automóveis Alemão.....	43
Figura 8 - Análise SWOT simplificada	47
Figura 9-Matriz DAFO	47
Figura 10- Análise SWOT dinâmica.....	48
Figura 11 - Mapa Estratégico.....	55

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Tabela de apoio à definição de indicadores	22
Tabela 2 - Referencial de implementação do BSC	34
Tabela 3- Caracterização de clientes	44
Tabela 4 - Eixos Estratégicos	49
Tabela 5 - Objetivos estratégicos	50
Tabela 6 - Indicadores de monitorização	50
Tabela 7 - Metas	56
Tabela 8 - Iniciativas	57
Tabela 9 - Plano de ação	59
Tabela 10 - Perspetiva financeira	60
Tabela 11 - Perspetiva de Clientes	61
Tabela 12 - Perspetiva de Processos Internos	62
Tabela 13 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	63
Tabela 14 - Template do Balanced Scorecard	64
Tabela 15-Indicador de monitorização a adicionar	68
Tabela 16- Atualização das iniciativas	69
Tabela 17 - Atualização do plano de ação	70

INTRODUÇÃO

Enquadramento e Justificação do Tema

O contexto da globalização, no qual a sociedade se insere atualmente, veio alterar o paradigma das empresas. A globalização aumentou a competitividade do meio empresarial, obrigando as empresas a tomar decisões estratégicas de forma a corresponder às necessidades impostas pelo mercado e de forma a manterem-se competitivas. Assim as empresas são pressionadas a aumentarem a preocupação e atenção face a aspetos como utilização de recursos, eficiência e eficácia dos processos, qualidade dos produtos e/ou serviço.

Olhando numa ótica nacional, comprova-se que o meio empresarial português é composto maioritariamente por empresas de pequena dimensão. Para estas empresas, aspetos como a estratégia, a tomada de decisões, a aplicação de recursos, o controle e a coordenação de desempenho possuem uma elevada importância, tornando-se necessário que essas empresas disponham de um sistema que proporcione informação de forma a avaliar o seu desempenho.

É neste contexto que surge o *Balanced Scorecard*. Entre as metodologias de monitorização de desempenho existentes, o *Balanced Scorecard* é aclamado na literatura por ser uma ferramenta que tem em conta os ativos intangíveis, considerados por Russo (2015), como a maior fonte de vantagem competitiva para as empresas. É uma metodologia que agrega todas as dimensões de uma organização, ao abordar quatro perspetivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento (Hoque, 2014).

A aplicação e implementação do modelo BSC nas pequenas e médias empresas ainda é um assunto escasso, sendo que o BSC foi criado originalmente para aplicação em empresas de dimensão superior, representando assim uma oportunidade de exploração e investigação.

Assim este projeto realizado no âmbito do mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas pretende desenvolver e avaliar o BSC, numa pequena e média empresa. O objeto de estudo deste projeto é uma empresa de comercialização e reparação de

automóveis novos e usados. Esta empresa emprega cinco funcionários e o seu volume de negócios ou o balanço total anual não excede o valor de dois milhões de euros, sendo definida como uma microempresa inserindo-se na categoria de PME, de acordo com o Decreto de Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro.

A realização deste projeto é motivada pela ausência de uma orientação estratégica e de um sistema de monitorização de desempenho na empresa em questão. Outras motivações surgem da possibilidade de dotar a empresa com uma ferramenta que permita guiar e monitorizar a prossecução dos seus objetivos, traduzindo-se em melhores resultados a nível de aprendizagem e crescimento, de processos internos, de clientes e consequentemente a nível financeiro. Por fim este projeto é também motivado pela possibilidade de contribuir para o conhecimento na área de monitorização da performance nas PME

Objetivos Gerais e Específicos

A questão de investigação que este projeto tem por base é: “Como é que o *Balanced Scorecard* pode ser desenvolvido numa pequena e média empresa?”. Posto isto, o objetivo geral deste trabalho é estudar como o BSC pode ser desenvolvido numa PME e como objetivos específicos são definidos:

- A elaboração e desenvolvimento do BSC numa PME;
- A avaliação do BSC desenvolvido.

Estrutura Geral do Trabalho

A estrutura deste projeto está dividida em quatro capítulos. Apresenta uma componente teórica nos capítulos I, II e III e uma componente prática nos capítulos IV.

O primeiro capítulo é referente ao enquadramento teórico, são abordados os conceitos mais relevantes para a realização do projeto, como a Gestão estratégica, Gestão de performance, *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* para PME, e onde estão resumidos alguns casos práticos de aplicações do BSC em PME.

O segundo capítulo é respeitante à metodologia, descreve qual o método de investigação definido, de forma a atingir os objetivos do projeto. Indica-nos quais as

fontes de informação utilizadas e quais os métodos e passos necessários para o desenvolvimento do projeto.

O terceiro capítulo descreve a empresa em estudo, apresentando um breve histórico e as suas características.

O quarto capítulo é referente à construção, desenvolvimento, e avaliação do BSC, seguindo os passos descritos no capítulo III – Metodologia.

Por fim, apresentam-se as conclusões referentes à realização do projeto.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados todos os conceitos considerados necessários para a realização deste trabalho. Este capítulo possui o objetivo de compreender a literatura existente sobre a temática, de forma a seguir indicações, sugestões, e métodos para a melhor realização deste trabalho. São apresentados conceitos de gestão estratégica, gestão da *performance*, *balanced scorecard*, e *balanced scorecard* aplicado a PME.

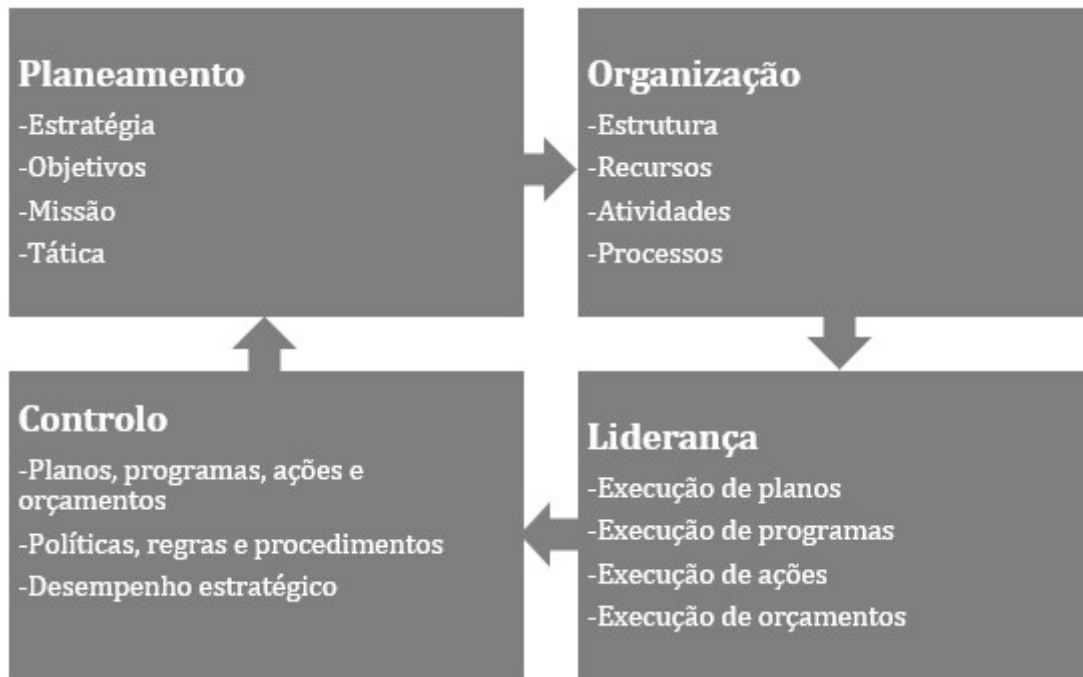
1.1. Gestão Estratégica

Com a internacionalização das economias e com o crescimento da concorrência constatou-se que o planeamento estratégico não era suficiente ao ser constituído apenas por dados quantitativos, visto que não transmitiam a realidade na sua complexidade. Face a este contexto surge o conceito de Gestão Estratégica, que é uma evolução do planeamento estratégico. Este novo conceito compreende a análise de dados quantitativos e qualitativos, conduzindo as empresas na consecução da sua estratégia, e envolvendo os gestores nas tomadas de decisões de forma mais consciente do ambiente real (Cardoso, 1998).

De acordo com Drucker (cit in Caravantes, Panno & Koeckner, 2004), todas as organizações devem criar equipas verdadeiras e os esforços individuais devem ser focados num objetivo comum. Cada membro da empresa é diferente e cada um contribui com diferentes parcelas, todos os esforços devem estar alinhados e devem seguir a mesma direção, de forma a alcançar a meta o mais eficientemente possível.

Santos (2008) entende a Gestão estratégica como um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, onde as organizações determinam qual o seu estado atual, qual o estado futuro que pretendem alcançar e como irão lá chegar, agindo em conformidade com o caminho definido, adaptando-se continuamente às mudanças do meio envolvente e das preferências dos clientes.

Figura 1- Processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Como é possível observar na Figura 1, Santos (2008) demonstra que a Gestão estratégica engloba quatro processos. No processo de planeamento são tomadas decisões em relação à estratégia que a empresa irá adotar, quais os objetivos que pretendem atingir, qual a sua missão e qual a tática a utilizar. No processo de organização determina-se qual a estrutura, recursos, atividades, e processos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. O processo de liderança assegura-se que a execução dos planos, dos programas, das ações e dos orçamentos é executado o mais eficaz e eficientemente possível. Por último, o processo de controlo vai verificar se os planos, programas, ações e orçamentos foram cumpridos, se as políticas, regras e procedimentos foram seguidas, e se o desempenho estratégico foi alcançado.

Santos (2008) atribui à Gestão estratégica uma elevada importância, afirmando que contribui na identificação, desenvolvimento e exploração de eventuais fontes de vantagem competitiva. Orienta e guia os esforços dos membros e a afetação dos recursos, no sentido de assegurar a eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos. Estimula o foco dos seus membros em torno dos objetivos, estratégia e tática da

organização. Envolve os membros em todos os níveis da formulação e implementação da estratégia. E encoraja e incentiva a criatividade e a inovação.

Como ponto de partida no processo de Gestão estratégica, a missão da empresa deve esclarecer qual a razão e/ou propósito da existência da organização (Cruz, 2006).

O autor Freire (2008) explica que a missão deve indicar qual a ideia base do negócio e demonstrar quais os princípios da estratégia numa perspetiva futura. O mesmo autor afirma que a missão deve responder às seguintes questões:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?
- Quais são os segmentos de mercado da empresa?
- Quais são as competências que a empresa deseja no futuro?
- Quais são os principais produtos/serviços?
- Quais os valores e princípios básicos da empresa?

O autor Cardoso (2001) entende a missão como uma junção entre as funções sociais que a organização executa e os seus objetivos mais concretos. Deve afirmar qual o sentido, a imagem e o carácter da organização, que proveem do contacto com os fatores externos e internos e das necessidades e valores dos seus gestores.

A missão centra-se à volta do que a organização pretende fazer e deve estar executada de forma que todos os colaboradores da entidade possam afirmar qual o seu contributo para o alcance dos objetivos (Drucker, 1997).

Para o autor Freire (2008), a visão deve esclarecer quais são os objetivos e metas futuras da entidade. É um conceito que deve motivar os colaboradores, levando-os a apresentarem um melhor desempenho. A visão é uma reflexão da missão, dos objetivos e estratégia a implementar, e do posicionamento futuro da entidade.

A visão de uma entidade deve responder à questão “Para onde vamos?” (Cruz, 2006). Segundo Pinto (2009), a visão apresenta as seguintes características principais:

- É motivadora, inspiradora e estimulante;
- É coerente com a missão e os valores;

- É clara e convincente;
- É tangível, executável e verificável;
- É o foco de todos os esforços da entidade;
- É apelativa para os *stakeholders*.

Santos (2008) descreve os valores, de uma entidade, como a representação dos códigos de conduta, princípios éticos e deontológicos que guiam as ações de todos os colaboradores. São os valores que representam a organização (Niven, 2003).

O autor Pinto (2009) entende que os valores são os princípios eternos que conduzem a organização. Estes representam as crenças da entidade, que são evidenciadas nas atitudes e comportamentos de todos os colaboradores. Constituem também um anúncio público sobre o que a entidade aguarda dos seus colaboradores. O mesmo autor (2009) acrescenta que os valores deverão estar perfeitamente encadeados com a missão, mantendo uma coerência lógica.

Os objetivos organizacionais são considerados como metas para as quais a organização concentra todos os seus esforços (Certo, Peter, Marcondes, & Cesar, 2005).

Santos (1998) indica que os objetivos devem seguir alguns princípios. Os objetivos devem ser mensuráveis possuindo uma quantificação explícita, devem ter uma dimensão temporal onde são definidos prazos para a sua execução, devem evitar o conflito entre membros da organização, devem ser específicos, exigentes, consistentes tanto a curto prazo como a longo prazo, e devem ser realistas e/ou alcançáveis.

Segundo Ford, McLoughlin, & Nixdorf (1983), a gestão estratégica deve apoiar-se em objetivos estratégicos, que são definidos como:

- Diretrizes na tomada de decisões – os gestores ao terem definidos os objetivos estratégicos são beneficiam de uma maior facilidade no processo de tomada de decisões;
- Guias para o aumento da eficiência organizacional – onde a organização atinge os seus objetivos com a utilização do menor número de recursos possíveis, sendo assim importante a definição clara e inequívoca dos objetivos organizacionais;

- Critérios para a avaliação de desempenho – o desempenho deve ser avaliado conforme a concretização dos objetivos.

Os autores Certo et al (2005) afirmam que os objetivos organizacionais devem abranger oito áreas a nível organizacional:

- Posicionamento no mercado – onde a organização se encontra em relação à concorrência;
- Inovação – onde encaminhem a organização a ser mais inovadora, mudando e melhorando a gestão organizacional;
- Produtividade – uma organização terá mais vantagem se conseguir ser mais eficiente, produzindo com menos recursos o mesmo volume de produção que a concorrência;
- Nível de recursos – devem ser definidos níveis de recursos e respetiva quantificação de ativos, que a organização deve possuir, de forma a realizar a sua atividade;
- Criação de valor – devem ser definidos objetivos com vista à criação de valor;
- Desempenho e desenvolvimento do administrador – a gestão da organização deve possuir objetivos a alcançar, sendo que dirige a organização a longo prazo. Devem ser estabelecidos objetivos relacionados com o grau de desenvolvimento pessoal dos membros da administração, evitando que se acomodem;
- Desempenho das atitudes dos colaboradores – a organização deve ter em conta as aspirações pessoais, atitudes, e competências dos colaboradores, na concretização dos objetivos. Os objetivos devem motivar os colaboradores;
- Responsabilidade social – os objetivos definidos devem ter em atenção o meio envolvente da organização, não podem causar mau estar na sociedade.

Santos (2008) indica que, a organização, a concorrência, os pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças, são fatores de análise no processo de gestão estratégica. As análises destes fatores conduzem a organização aos seus fatores críticos de sucesso. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and

threats) é identificada como uma metodologia indicada para a análise desses fatores. E através da identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças, a análise SWOT, possibilita a seleção da estratégia a definir (Cardoso, 1998). Para o autor Freire (2008) a análise SWOT é uma metodologia que permite associar pontos fortes e fracos da organização (análise interna) com os principais aspetos do meio envolvente (análise externa), de modo que seja possível aproveitar oportunidades e defender de ameaças.

A análise SWOT é descrita como uma listagem de pontos fortes e pontos fracos de uma organização indicando os seus recursos e capacidades, e também uma listagem de oportunidades e ameaças identificadas na sua envolvente. A estratégia deve ser guiada com base em ações futuras que relacionem pontos fortes com oportunidades, reduzam as ameaças e possuam o objetivo de superar os pontos fracos (Stacey, 2007).

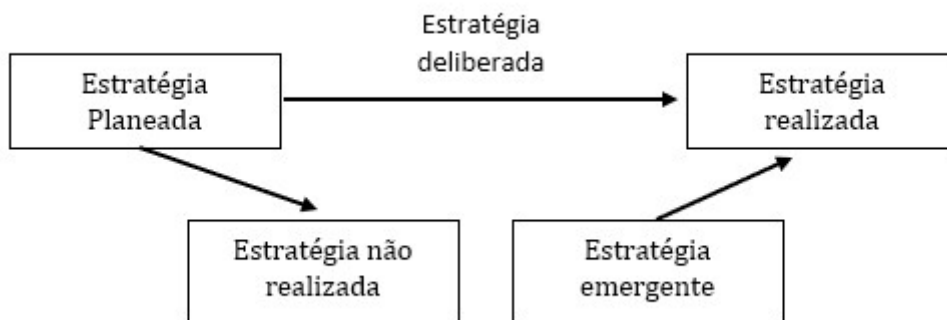
Existem variantes da Análise SWOT, tal como a análise SWOT dinâmica. Na análise SWOT dinâmica os pontos fortes são ligados às oportunidades gerando desafios, e às ameaças criando avisos. Os pontos fortes são conjugados às oportunidades formando riscos, e interligados às ameaças originam restrições (Carvalho & Felipe, 2014).

Outra variante da análise SWOT, é a matriz SWOT. Nesta variante, Weihrich (1982) indica quatro combinações estratégicas possíveis:

- Combinação pontos fortes/oportunidades – a empresa deve procurar uma combinação entre pontos fortes e oportunidades, que maximize tanto os seus pontos fortes como as oportunidades, assim permitindo aproveitar ambos;
- Combinação Pontos fortes/ameaças – através desta combinação, a empresa deve aproveitar os seus pontos fortes de forma a eliminar as ameaças identificadas;
- Combinação pontos fracos/oportunidades – a empresa deve aproveitar as oportunidades com o objetivo de ultrapassar os seus pontos fracos;
- Combinação pontos fracos/ameaças – esta combinação requer o seguimento de uma estratégia defensiva, onde são minimizados tanto os pontos fracos como as ameaças.

De maneira a formular a estratégia, Mintzberg (1994) define a existência de dois tipos de estratégias, as estratégias planejadas e as estratégias realizadas. As estratégias planejadas são aquelas que a organização planeia executar e as estratégias realizadas são aquelas que refletem o que realmente foi executado face ao planejado.

Figura 2- Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes



Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Como é possível observar pela Figura 2, Santos (2008) demonstra que a estratégia deliberada é uma estratégia planejada que foi realizada. Porém as organizações podem não ter a capacidade de prever o que poderá acontecer no futuro o que pode levar a que a estratégia planejada não seja realizada, levando ao surgimento da estratégia emergente que resultará na estratégia realizada. Caso a estratégia realizada seja uma estratégia emergente significa que não existiu um controle do processo estratégico e a implementação da estratégia não foi adequada. No entanto se a estratégia realizada for uma combinação entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente significa que a organização controlou o processo estratégico e teve a capacidade de adaptar a estratégia.

As organizações devem implementar estratégias deliberadas, mas devem ser flexíveis e dinâmicas, de forma a permitir o surgimento de estratégias emergentes, aumentando a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas (Santos, 2008).

A formulação da estratégia, segundo Wright, Kroll & Parnell (2000), deve acontecer a nível empresarial, de unidade de negócios e funcional. A formulação estratégia deve procurar responder a certas questões em cada um desses níveis:

- A nível empresarial – “Qual os negócios ou sectores que a empresa deveria estar a atuar?”;
- A nível de unidade de negócios – “Como deveria a empresa competir em cada um dos seus negócios ou sectores em que decidiu atuar?”;
- A nível funcional – “Como deveria atuar cada área funcional da empresa?”.

Porter (1985) sugere três estratégias genéricas, que as empresas devem ter em conta. As estratégias genéricas são:

- Estratégia de liderança de custos – esta estratégia permite que as organizações obtenham retornos de capitais superiores, no entanto, exige que as organizações possuam uma quota de mercado confortável, alto poder negocial com fornecedores, um controlo restrito dos fluxos de caixa e uma correta gestão dos mesmos;
- Estratégia de diferenciação – a estratégia de diferenciação implica acrescentar valor aos produtos/serviços das organizações, de forma a torná-los diferentes e levando-os a ser preferíveis aos da concorrência. Esta estratégia leva à obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência e ao ganho de poder negocial no mercado;
- Estratégia de foco – na estratégia de foco, as organizações focam-se num nicho de mercado. Existe uma segmentação para os seus produtos/serviços, onde se dirigem apenas a grupos restritos de consumidores. Apenas procuram atingir uma parte muito específica do mercado, ao invés de tentarem atingir o mercado na sua totalidade.

Fernandes & Berton (2005) indicam também quatro estratégias que uma organização pode adotar:

- Estratégia de concentração – para esta estratégia as organizações obtêm vantagem competitiva através da especialização num determinado sector de negócio. Porém pode surgir como uma desvantagem, caso apareçam

concorrentes com comportamentos agressivos, aumentando o risco de a organização ser eliminada;

- Estratégia de estabilidade – esta estratégia é geralmente adotada por empresas que atuam em diversos sectores e que desejam manter o seu atual agrupamento de negócios. Para as empresas com um único sector de negócios, esta estratégia concerne à manutenção das suas operações, sem qualquer ambição de crescimento das suas receitas. É uma estratégia utilizada também por empresas que dominam o mercado, quando qualquer ação para expandir, reflete custos significativos e benefícios desfavoráveis;
- Estratégia de crescimento – a estratégia de crescimento pode ser conseguida através de crescimento interno, integração vertical, integração horizontal, fusões e alianças estratégicas. Consequentemente desta estratégia, a organização pode obter um aumento do lucro, um aumento das vendas e/ou um aumento da participação no mercado;
- Estratégia de redução de despesas – a estratégia de redução de despesas é uma estratégia para organizações que apresentem resultados negativos.

1.2. Gestão de Performace

Kaplan & Norton (1992) afirmam que a implementação da estratégia é crucial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. A eficiência na implementação da estratégia é associada, por Otley (1999), a uma boa performance. Anthony & Govindarajan (2007); Merchant & Van der Stede (2012) concordam, afirmando que a razão do insucesso das organizações, ou seja, uma má performance não se encontra na estratégia, mas na sua implementação. Assim, é através de um processo constante de controlo que assegurará segurança de que a empresa está no caminho correto (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

Osborne & Gaebler (1992) afirmam que apenas através do registo dos níveis de performance é possível expor o estado em que uma organização se encontra. Analisando a monitorização da performance podemos descobrir quais os pontos chave que devem ser alterados de forma a melhorar a performance da organização.

Pinto (2009) considera a gestão de performance como a fase seguinte à mensuração dos processos, dado que, depois da recolha de dados, a gestão da performance analisa os mesmos de acordo com o alinhamento estratégico desejado.

Pinto (2009) citando Poister (2003), aponta que a gestão de performance é o processo de gerir e controlar os membros e as unidades funcionais de uma organização, com a finalidade de os motivar de forma a alcançarem melhores níveis de performance. A gestão de performance assenta em quatro pilares, sendo esses, as pessoas, os processos, as infraestruturas, e as competências (Pinto, 2009).

Figura 3- Processo de Gestão de Performance



Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

Como é possível observar na Figura 3, o autor (2009) demonstra a sequência de procedimentos da gestão de performance. Este processo inicia-se com a medição de performance, através de indicadores. De seguida os dados são partilhados com os gestores, com o objetivo de transmitir à organização o conhecimento sobre os seus processos. Somente numa terceira fase é que se introduz a Gestão e controlo de performance. Por fim esta sequência apenas se conclui com a delineação de ações de melhoria alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

De acordo com o autor Cokins (2004), a Gestão de performance é uma área composta por um grupo de processos e metodologias seguidas de soluções e revisões. O autor Pinto (2009) identifica algumas metodologias que podem ser consideradas como um sistema de gestão de performance, tais como:

- *Activity Based Costing/Activity Based Management*);
- Sistemas de medição de e indicadores de natureza contabilística ou financeira;
- Reengenharia de processos;

- Sistemas de Gestão e Certificação de Qualidade;
- *Balanced Scorecard (BSC)*;
- *Six Sigma*;
- *Customer Relationship Management*;
- Sistemas de Gestão estratégica do Capital Humano.

A monitorização de performance, até 1992, era exclusivamente assente em indicadores financeiros. Kaplan & Norton foram os autores que desenvolveram o *Balanced Scorecard* acrescentando mais três perspetivas na monitorização da performance de uma organização, sendo elas a perspetiva de clientes, a perspetiva de processos internos, e a perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). O *Balanced Scorecard* tem vindo a tornar-se a ferramenta central da gestão de performance, devido à sua aptidão de se alinhar, integrar e interagir com outras metodologias, compondo-se num painel estratégico adaptável a qualquer organização (Pinto, 2009).

1.3. Balanced Scorecard

1.3.1. Princípios e objetivos do *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1992) desenvolveram um projeto de investigação, envolvendo doze empresas, onde concluíram que as medidas tradicionais de desempenho não iam de encontro às capacidades e competências que as empresas procuravam dominar. Percecionaram também que nenhuma medida por si só é suficiente para avaliar e constatar sobre o desempenho organizacional ou para se focar autonomamente nas áreas críticas do negócio, levando os gestores a recorrerem tanto a medidas financeiras como não financeiras.

Surge assim o *Balanced Scorecard* devido à necessidade de uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional que responda às limitações dos sistemas tradicionais (Santos, 2008). Cruz (2006) afirma que o *Balanced Scorecard* não substitui os indicadores financeiros, mas sim, complementa-os. O BSC é uma metodologia que concede um equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiros, os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais, entre indicadores de curto, médio e longo

prazo, e entre indicadores de resultados e indicadores indutores de resultados, conferindo-lhe assim uma avaliação global da organização (Santos, 2008).

Para os autores Carvalho & Felipe (2014), o BSC é considerado uma ferramenta desenvolvida para ser o principal driver do negócio, visto que apoia tanto as atividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e objetivos estratégicos.

Segundo Santos (2008) o BSC é um sistema de gestão estratégica capaz de proporcionar uma orientação geral e coerente da organização e ao mesmo tempo assegurar a convergência da implementação da estratégia com a sua formulação.

Para os autores Kaplan & Norton (2001), as funções do BSC passam pela comunicação da estratégia envolvendo toda a organização, o alinhamento das ações com as metas estratégicas, e a medição do desempenho organizacional.

O BSC é valorizado como uma metodologia de gestão estratégico, uma vez que auxilia o desenvolvimento de uma visão mais abrangente das atividades operacionais e dos objetivos estratégicos, fornece uma indicação clara face ao que as organizações devem medir, equilibrando as implicações das áreas funcionais, com base na estratégia (Malgwi & Dahiru, 2014).

Pollanen & Xi (2015) afirmam que características organizacionais como a estratégia, a indústria onde se encontram, o foco na gestão da qualidade, a estrutura e a cultura possuem uma forte associação com o BSC. Essas características desempenham um papel significativo como determinantes da utilização do BSC.

Os autores Kaplan & Norton (1993) afirmam que o BSC não é um *template* que pode ser concebido de igual forma para todas as organizações. Mas sim, uma metodologia para a implementação da estratégia e não para a sua conceção. De modo que a tradução da estratégia seja o mais compreensível possível, é necessário que as empresas entendam que o BSC tem de descrever, a todos os envolvidos, a visão, criar um entendimento partilhado, onde todos compreendam o seu papel, se focarem na mudança, onde as metas e os indicadores devem ser meticulosamente escolhidos, e proporcionar uma aprendizagem organizada, ao nível da gestão de topo, por meio das relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1996a).

Poureisa, Ahmadgourabi e Efteghar (2013) indicam que as organizações devem expor os seus objetivos para que possam ser traduzidos em métricas específicas. Essas métricas são monitorizadas através de indicadores de desempenho. Quando conectados entre si são capazes de executar a estratégia e ligando a estratégia aos programas operacionais é possível aumentar a possibilidade de sucesso das organizações (Nair, 2004).

1.3.2. Perspetivas do *Balanced Scorecard*

De forma que o BSC seja considerado um sistema de gestão estratégica, como referido pelos autores anteriormente, assenta em quatro perspetivas de desempenho (Kaplan & Norton, 1992):

- Perspetiva Financeira;
- Perspetiva de Clientes;
- Perspetiva de Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem Crescimento.

Como primeira perspetiva, Kaplan & Norton (1996a) apresentam a perspetiva financeira que representa os objetivos de longo prazo da organização, os quais concedam retornos superiores ao capital investido. Utilizando apenas a perspetiva financeira é possível especificar, para os executivos, as métricas que irão avaliar o sucesso de longo prazo da organização e quais as variáveis importantes para criar e guiar os objetivos no longo prazo.

Na maioria das organizações, objetivos financeiros como a redução de custos, aumento de produtividade, aumento das receitas, redução do risco podem possibilitar a articulação necessária das quatro perspetivas. Porém, a perspetiva financeira diferencia-se conforme seja uma empresa sem fins lucrativos ou uma empresa privada. Numa empresa privada a perspetiva financeira assume uma prioridade, sendo que o objetivo principal é a obtenção de lucro, assim esta perspetiva é colocada no topo do BSC. Nas organizações sem fins lucrativos a perspetiva financeira pode não assumir a mesma importância, sendo que as organizações são guiadas pela sua missão (Kaplan & Norton, 1996a).

Pinto (2009) indica que a perspetiva financeira se relaciona com os interesses dos sócios/ acionistas, dado que estes possuem o objetivo de obter o máximo de rentabilidade dos capitais investidos, o que atribui uma grande importância à perspetiva financeira por demonstrar a performance da organização. Consequentemente, a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC, expressando os resultados do comportamento e da performance integrada das outras perspetivas, através de relações de causa e efeito.

Os objetivos e as medidas definidas nas restantes perspetivas devem estar direcionados de forma a alcançar um ou mais objetivos da perspetiva financeira. Através duma relação de causa e efeito deve divulgar os resultados financeiros das escolhas estratégicas definidas nas restantes perspetivas (Werner e Xu, 2012).

A perspetiva de clientes, para os autores Jordan et al (2015), foca-se nas variáveis que permitam desenvolver uma relação sólida e de confiança entre a organização e os seus clientes. De forma que essa relação possa existir é necessário analisar todos os fatores que melhor satisfazem as necessidades dos clientes, nunca ignorando a necessidade desses clientes serem rentáveis.

Pinto (2009) afirma que, para a perspetiva de clientes, a organização deve identificar objetivos e metas que demonstrem como a mesma deve ser vista pelos seus clientes. Existe uma grande diversidade de formas de contacto e interação com os clientes, o que torna necessário a criação de uma estratégia de gestão de clientes.

De forma a escolher os objetivos, as organizações necessitam de responder a duas questões essenciais (Niven, 2005):

- “Quem são os nossos clientes alvo?”;
- “Como nos propomos a adicionar valor para esses clientes?”.

Kaplan & Norton (1992) identificam que o tempo, a qualidade, o desempenho e o custo, são características que o cliente mais valoriza no produto e/ou serviços prestados pela organização. Russo (2015) concorda e acrescenta que, existe um conjunto de fatores que podem constituir como uma proposta de valor, podendo variar de acordo com o setor de atividade. Os fatores podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos e serviços – Preço, qualidade, prazo de entrega e funcionalidade;
- Relacionamento com os clientes – Experiência de compra;
- Imagem e reputação – Fatores intangíveis que atraem o cliente para o produto ou serviço.

Pandey (2005) refere alguns indicadores de desempenho que se enquadram nesta perspetiva:

- Satisfação dos clientes;
- Retenção de clientes;
- Quota de mercado;
- Rentabilidade dos clientes.

Na perspetiva de processos internos devem ser identificados os processos críticos da organização que influenciam os objetivos dos clientes e dos *shareholders* (Kaplan & Norton, 1996a). Pinto (2009) vai ao encontro do que os autores anteriores referem, afirmando que os objetivos, as metas e os indicadores definidos devem permitir perceber quais os processos críticos da organização. Os indicadores para a perspetiva de processos internos estão diretamente ligados à perspetiva de clientes, sendo que, depois dos objetivos e metas da perspetiva de clientes serem definidos é necessário perceber onde a organização tem de ser excelente de forma a atingir os objetivos dos clientes.

Kaplan & Norton (1996a) afirmam que os sistemas convencionais de monitorização de performance apenas se centram na redução de custos, aumentos de qualidade e em medidas assentes nos tempos dos processos da organização. Já o BSC possibilita que as exigências de performance dos processos internos sejam provenientes das expectativas da envolvente da organização. Os processos continuam a ser operações de grande importância, visto que, são estes que criam valor para os clientes. As organizações devem identificar variáveis como o custo, tempo, qualidade e performance que permitem entregar aos clientes produtos e serviços de alto nível.

Pinto (2009) afirma que os objetivos, metas e indicadores desta perspetiva devem dar resposta à questão: Quais os processos em que a empresa tem de ser excelente para atingir as metas na perspetiva de clientes? Existe uma relação direta entre os indicadores da perspetiva de processos internos e a proposta de criação de valor da perspetiva de clientes (Pinto, 2009).

Segundo Russo (2015), de forma a elaborar o BSC é necessário acompanhar toda a cadeia de valor, desde os processos de inovação, os processos operacionais, até ao serviço pós-venda. Para o desenvolvimento desta perspetiva, os critérios de avaliação mais relevantes são o tempo de ciclos, o nível de qualidade, os custos e a produtividade, isto de forma a entender o que produzir e como produzir de modo a responder às necessidades dos clientes, como valorizar os ativos, e como melhorar os processos reduzindo custos de produção.

Esta perspetiva pretende alcançar as componentes fulcrais da estratégia da organização, procura responder a aspetos como a qualidade, ciclo de produção, melhoria de processos, custos e produtividade. É uma perspetiva que pretende estudar os processos produtivos responsáveis pela criação de valor, apontando e avaliando os recursos e as tecnologias, que possibilitam a diferenciação da concorrência e uma qualidade superior do produto/serviço final (Werner & Xu, 2012).

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento são definidos os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Por sua vez os seus objetivos identificam os ativos que são necessários para apoiar os processos internos (Kaplan & Norton, 2004a). Para os mesmos autores (2004a), os ativos têm de ser ligados coerentemente entre si e alinhados com os processos internos críticos. Os ativos intangíveis são classificados em três categorias:

- Capital humano (habilidades, talento e conhecimento);
- Capital de informação (bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestruturas tecnológicas);
- Capital organizacional (cultura, liderança, trabalho de equipa, alinhamento dos trabalhadores e gestão do conhecimento).

É através das capacidades organizacionais aplicadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento que se obtém a capacidade de alcançar as metas definidas nas perspectivas financeira, de clientes e de processos internos (Kaplan & Norton, 1996a).

Indo ao encontro dos autores anteriores, Russo (2015) refere que a perspectiva de aprendizagem e crescimento influencia os resultados das outras perspectivas, visto que é a estrutura humana, o capital de informação e o capital organizacional que permitem o alcance dos objetivos definidos nas outras perspectivas. O autor (2015) indica que existem três tipos de indutores:

- Recursos humanos – um conhecimento mais abrangente e melhorado dos colaboradores, promove uma mentalidade proativa na identificação das necessidades dos clientes. Face às alterações de funções entre colaboradores, pode ser necessário a realização de formações, assim como em funções de responsabilidade elevada que podem requerer de colaboradores formados. São utilizados como indicadores, o número de horas de formação por colaborador, número de colaboradores qualificados e a retenção de colaboradores;
- Capacidades dos sistemas de informação – existe uma necessidade de os sistemas de informação serem viáveis e eficazes, obtendo informação em tempo útil, auxiliando os colaboradores a tomar decisões sobre os clientes, processos internos e sobre consequências financeiras das suas decisões. Os indicadores que podem ser utilizados são o número de postos de trabalho informatizados e o investimento em tecnologia de informação por colaborador;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – a satisfação e a motivação são conceitos que estão interligados entre si e são fulcrais para o alcance dos objetivos relativos à produtividade, capacidade de resposta, e qualidade. Face ao *empowerment*, o BSC contribui na descentralização de poderes, é necessário que os colaboradores possuam liberdade para decidir e agir. Por fim, os objetivos de cada colaborador e os objetivos dos departamentos devem estar alinhados e coordenados com os objetivos da organização. Para este último

indutor, podem ser utilizados indicadores como o número de novas ideias por colaborador e o número de ideias implementadas.

1.3.3. Objetivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC

De forma que a organização alcance o objetivo de transformar a estratégia em ação, Kaplan & Norton (1996a) afirmam que os gestores têm de ver como críticos os processos de planejar, de criar indicadores, alinhar recursos e iniciativas estratégicas e por fim estabelecer metas, de forma a os gestores se comprometam, estejam motivados e se foquem na implementação da estratégia.

Para Pinto (2009):

- Os objetivos são a descrição clara sobre o que a organização necessita de desempenhar de forma a executar a estratégia;
- As metas são os resultados de performance que a organização deseja obter;
- Os indicadores são utilizados para medir e comunicar a performance, com base nas metas definidas. Possuem uma natureza quantitativa (números, valores monetários, tempos, percentagens);
- As iniciativas são definidas como as ações que a organização precisa de executar para atingir as metas de performance.

Pinto (2007) afirma que são diversos os tipos de indicadores existentes:

- Indicadores de *input*;
- Indicadores de *outputs*;
- Indicadores de processos;
- Indicadores de resultados (*Lag indicators*) – medem “O que já aconteceu”;
- Indicadores indutores (*Lead indicators*) – medem “O que irá e/ou poderá acontecer”.

Porém o mesmo autor (2007) indica que são apenas os indicadores de resultados e os indicadores indutores que são críticos para o BSC. Destaca que é de grande importância a escolha e a utilização de um *mix* composto por esses indicadores, para que o BSC

possa ajudar a gerir a estratégia, alinhar as metas de curto prazo com a visão e objetivos de longo prazo.

Kaplan & Norton (2001) indicam que o BSC deve possuir entre 20 e 25 indicadores distribuídos entre as quatro perspetivas. Niven (2005) concorda com a utilização dessas quantidades e acrescenta que a restrição do número de indicadores é benéfica para uma maior compreensão, foco e alinhamento para a organização. Para o processo de definição dos indicadores, os autores Neely, Adams & Kennerley (2002) apresentam o *Measures Definition Template*, que apoia na definição de cada indicador através questões que deverão ser respondidas durante esse processo, como demonstrado abaixo na Tabela 1.

Tabela 1- Tabela de apoio à definição de indicadores

Explicitação		Questões
Indicador	Título que deverá definir claramente o que o indicador pretende medir	Como deve o indicador ser chamado? Será que o título explica o que o indicador é? Será um título perceptível por todos? Será claro o porquê de o indicador ser importante?
Propósito	Indica qual o propósito do indicador.	Porque é que o indicador está a ser introduzido? Qual o propósito/intenção do indicador? Que comportamentos o indicador deve encorajar?
Relação	Indica que objetivos poderão estar relacionados com o indicador	Que outros indicadores estão relacionados com este indicador? Que estratégias específicas e iniciativas este indicador suporta?
Métrica/formula	Indicada como se procede ao cálculo do indicador.	Como é que pode ser medida esta dimensão de performance? Poderá esta fórmula ser definida numa expressão matemática? A métrica/fórmula é clara? Será que a métrica/fórmula explica exatamente que dados são necessários? Qual o comportamento que a métrica/fórmula pretende induzir? Haverão outros comportamentos que a métrica/fórmula poderá induzir? Poderão ser induzidos comportamentos disfuncionais? A escala usada é apropriada? Que exatidão terão os dados gerados? Será a exatidão dos dados suficiente? Se for utilizada uma média, que quantidade de dados será perdida? Será essa perda de dados aceitável? Seria melhor medir a propagação do desempenho?
Meta	Indica a meta que pretendemos alcançar.	Qual o nível de desempenho desejável? Quanto tempo demorará para se atingir esse nível de desempenho? Serão necessários objetivos intermédios?

		Como comparamos esses níveis de desempenho com a concorrência? Atualmente, qual o nível da concorrência? Com que rapidez está a concorrência a melhorar?
Frequência	Estabelece qual a frequência da medição dos dados.	Com que frequência deverá ser efetuada esta medida? Com que frequência deve ser reportada esta medida? Será a frequência suficiente para acompanhar o efeito das ações de melhoria?
Fonte de dados	Indica a origem dos dados.	Qual será a origem dos dados para elaborar o indicador?
Quem mede?	Indica quem é o responsável pelo tratamento dos dados e medição.	Quem – por nome, função ou agência externa – é atualmente o responsável por recolher, tratar e analisar os dados?
Quem age sobre os dados?	Estabelece quem é o destinatário da informação proveniente do indicador.	Quem – por nome ou função – é atualmente responsável por iniciar as ações e assegurar que o desempenho nesta dimensão é assegurado?
O que irão fazer?	Define que ações serão tomadas com a utilização do indicador.	Como é que o “detentor” do indicador/medida utilizará os dados? Que ações irão ser tomadas para assegurar que o desempenho nesta dimensão seja melhorado?

Fonte: Adaptado de Neely, Adams & Kennerley (2002)

Depois de definidos os indicadores, torna-se necessário confirmar se os mesmos estão a gerar reações adequadas para a melhoria da organização. De forma a validar os indicadores é proposta a realização de dez testes (Neely et al, 2002):

- Teste da verdade – Confirmar se se está realmente a medir o que foi estabelecido inicialmente;
- Teste de *focus* – Confirmar se se está a medir apenas o que foi definido inicialmente;
- Teste de relevância – Confirmar se o que se está a medir é definitivamente aquilo que se pretende;
- Teste de consistência – Confirmar se a medição é sempre consistente, independentemente de quem a efetue;
- Teste de acessibilidade – Confirmar se os dados para fazer a medição são acessíveis e fáceis de trabalhar;

- Teste de clareza – Confirmar se os dados recolhidos são claros, se não podem ser interpretados ambigualmente;
- Teste *so what* – Confirmar se os dados recolhidos irão ser utilizados para a medição;
- Teste de oportunidade – Confirmar se a acessibilidade e frequência de análise dos dados permitem criar oportunidades para agir em função dos mesmos;
- Teste de custo – Confirmar se é justificável o custo da medição;
- Teste de jogo – Confirmar se é possível o indicador encorajar comportamentos indesejados e/ou inapropriados.

Russo (2015) facilita exemplificando alguns indicadores possíveis, para cada uma das perspetivas do BSC, como é possível observar no anexo 1.

Depois de definidos os indicadores, deverão criar-se iniciativas estratégicas de forma a alcançar os objetivos e metas (Kaplan & Norton, 2004a). Freire (2008) acrescenta que as iniciativas devem promover o cumprimento dos objetivos propostos através do mínimo custo e dentro do menor tempo possível e oferecendo uma perspetiva dinâmica e integrada do desempenho futuro da organização.

1.3.4. Mapa Estratégico

Depois de definidos todos os objetivos e metas é possível construir o Mapa estratégico. Este mapa consiste no retrato visual das relações de causa e efeito entre os elementos que compõem a estratégia da organização, simplificando a definição e a gestão dos objetivos e dos indicadores.

As relações de causa e efeito são, segundo Werkema (1995), ligações entre o resultado obtido e os fatores que o causaram. As relações de causa e efeito no BSC, demonstram a conexão que certa iniciativa possui sobre um objetivo e/ou entre objetivos.

Santos (2006) considera que a grande diferença entre os diversos sistemas de medição de desempenho e o BSC, é o facto de este assentar o seu desenvolvimento nas relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e as perspetivas do BSC. O autor acrescenta ainda que para a construção do BSC, o mesmo deve descrever a estratégia

através de objetivos e indicadores interligados entre todas as perspectivas através de relações de causa e efeito.

Como forma de exemplificar as relações de causa e efeito, Neves (2005) demonstra que, assumindo que o principal objetivo das empresas é a criação de valor para os seus acionistas, e para alcançar esse objetivo, é necessário então que se satisfaça as necessidades dos clientes. De forma que seja possível alcançar a satisfação dos clientes torna-se necessário que a empresa tenha o correto conhecimento dos seus processos internos assegurando as suas atividades críticas. Por sua vez nos processos internos é necessária a participação de pessoas possuindo competências, capacidades, conhecimentos, e motivações, de forma a gerar vantagens competitivas destes processos.

Na construção do mapa estratégico os objetivos das quatro perspectivas do BSC são interligados entre si através das relações de causa e efeito. O mapa estratégico demonstra o seguimento lógico da estratégia, clarificando os objetivos dos processos internos críticos e os ativos intangíveis necessários para a criação de valor (Kaplan & Norton, 2004a).

De acordo com Cruz (2006) o mapa estratégico é uma representação da estratégia, permite que os objetivos e metas consigam ser estabelecidos e geridos, e permite traduzir e converter a estratégia em termos operacionais. O conceito de Mapa estratégico surge pela necessidade das organizações de integrar a missão, visão, valores, estratégia, objetivos, metas relações de causa e efeito, indicadores e iniciativas na criação e implementação do BSC (Pinto, 2009).

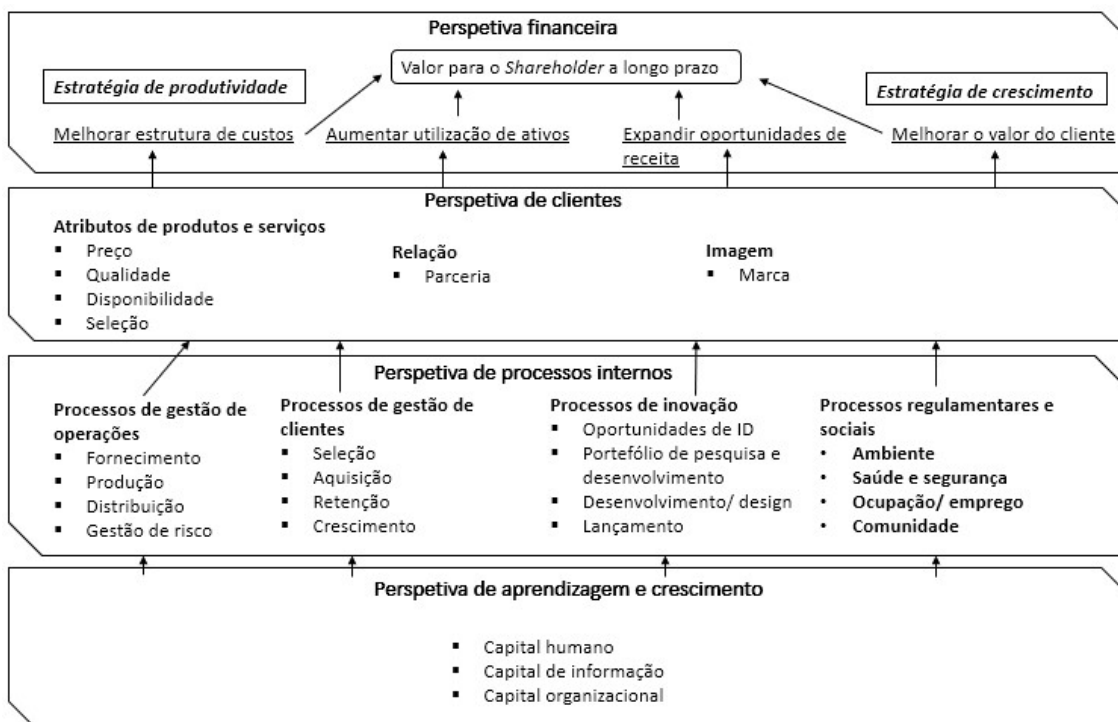
Kaplan & Norton (2004b) indicam que as empresas devem desenvolver os mapas estratégicos do topo para a base, começando pela perspectiva financeira, determinando o valor proposto, que originará das metas e exibindo os procedimentos críticos para criar e transferir esse valor.

Kaplan & Norton (2001) referem que o processo de desenvolvimento do BSC baseia-se na estratégia como uma hipótese. Isto porque a estratégia demonstra o caminho da organização da sua posição atual para uma posição futura desejável, o que é incerto. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, o caminho pretendido é composto por uma série de hipóteses interligadas. O BSC permite descrever as

hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos, sujeitos a testes. As hipóteses estratégicas exigem que se identifiquem as atividades que compoñam os indicadores indutores dos indicadores de resultados.

Kaplan & Norton (2001) finalizam que as relações de causa e efeito são estabelecidas entre os objetivos e os indicadores das quatro perspectivas, e ligam os resultados pretendidos da estratégia com os vetores indutores desses resultados. Na figura 4 é possível observar um exemplo de um mapa estratégico.

Figura 4- Exemplo de um Mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004a)

1.3.5. Implementação do *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1996b) indicam quatro processos, para que o BSC seja um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos:

- Tradução e clarificação da visão e estratégia – de forma a construir as relações de causa e efeito entre os resultados e os vetores, e clarificando as ações a desenvolver com base na visão e estratégia;

- Comunicação e alinhamento estratégico – informando todos os níveis da organização sobre a estratégia e conjugando os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos de cada departamento;
- Planeamento do negócio – o BSC permite selecionar as iniciativas estratégicas que dirigem ao alcance dos objetivos estratégicos a longo prazo. Através da clarificação dos objetivos estratégicos consegue-se uma melhor utilização de recursos, de acordo com a implementação da estratégia;
- *Feedback* e aprendizagem estratégica – Possibilita que a organização possa avaliar a sua estratégia e também se os objetivos dos colaboradores e dos departamentos foram atingidos.

Mais tarde Kaplan & Norton (2008) introduzem um sistema de planeamento estratégico, execução operacional e de feedback e aprendizagem. Este ciclo de gestão é composto por 5 fases (Kaplan & Norton, 2008):

- Fase 1. Desenvolvimento da estratégia – É nesta fase que se inicia a conceção e a implementação do BSC. Começa-se pela articulação da estratégia da empresa, avaliando os pressupostos críticos do negócio e a sua envolvente competitiva. São utilizadas ferramentas como a visão, missão, e valores, que devem todas ser identificadas. Ferramentas como o modelo de cinco forças de Porter, a análise PESTAL (Político, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) e a análise SWOT são utilizadas de forma a realizar uma análise estratégica. Por fim é definida a estratégia e como a alcançar;
- Fase 2. Tradução da estratégia – Depois de desenvolvida a estratégia, é necessário transformá-la em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas que sejam claros e perceptíveis por toda a organização. É nesta fase que são desenvolvidos o mapa estratégico e o próprio BSC;
- Fase. 3 Planeamento das operações – A terceira fase é uma fase já posterior ao BSC. É nesta fase que a empresa deve desenvolver o seu plano operacional onde estabelece as ações necessárias para atingir os objetivos estratégicos. É priorizado a melhoria dos processos e depois são desenvolvidos os planos comerciais, os planos da gestão de recursos e os orçamentos;

- Fase 4. Monitorização e aprendizagem – Através dos indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas do BSC, os gestores devem monitorizar a execução da estratégia e aprender com o ocorrido. É importante avaliar o desempenho das áreas operacionais e ao mesmo tempo identificar os problemas existentes e persistentes;
- Fase 5. Teste e adaptação à estratégia – Nesta fase final os gestores devem confirmar se a estratégia continua a ser a mais adequada para a empresa. Caso não seja, a estratégia tem de ser adaptada, analisando se as melhorias adicionais são suficientes ou se é necessário transformar a estratégia. Se assim for é iniciado um novo ciclo de gestão.

1.4. O *Balanced Scorecard* nas PME

Russo (2015) afirma que a aplicação do BSC não deve ser exclusiva das grandes empresas, visto que pode assumir uma grande importância nas empresas de pequena dimensão, ajudando a implementar estratégias e a guiar a organização na consecução dos objetivos definidos.

Existem inúmeras razões para a utilização do BSC, tais como: o facto de simplificar a ligação entre as ações diárias dos colaboradores e os objetivos estratégicos; ajudar os colaboradores a perceber quais os seus resultados permitindo aos gestores a tomada de decisões imediatas, e um especial foco no cliente, o que consiste num aspeto importante para as empresas devido à elevada concorrência (Pandey, 2005).

Pandey (2005) indica também alguns pré-requisitos essenciais para que a implementação do BSC seja bem-sucedido. É necessário que a administração da organização se comprometa e apoie essa mesma implementação, e também que reconheça quais os fatores críticos de sucesso. Já o autor Scheneiderman (1999) apenas considera que é necessário o envolvimento de todos os colaboradores no processo de implementação, de forma a ser bem-sucedido.

Mais especificamente no caso da implementação do BSC nas PME, são escassas as publicações. No entanto existem alguns autores Andersen, Cobbold & Lawrie; Russo; Gumbus & Lussier; Rompho; Marques; Chow, Haddad & Williamson que abordam esse tema.

É da opinião dos autores Chow, Haddad & Williamson (1997) que o BSC pode ser orientado a pequenas empresas. Gumbus & Lussier (2006) afirmam também que o BSC pode ser utilizado tanto para grandes como para pequenas empresas, isto se todos os envolvidos no processo trabalharem e colaborarem para alcançar as metas estratégicas. Assim o BSC deve assentar nos fatores críticos de sucesso de cada empresa, não existindo um modelo base que se adeque a todas.

Atualmente ainda existem algumas empresas com escasso ou até mesmo nenhum conhecimento de contabilidade analítica e/ou de instrumentos adequados para a avaliação de desempenho. Esta é uma realidade de pode constituir um obstáculo para o desenvolvimento das empresas. O BSC é uma ferramenta que pode ajudar a ultrapassar este obstáculo, visto que promove a melhoria contínua facilitando o processo de crescimento das PME (Gumbus & Lussier, 2006).

Os autores Andersen, Cobbold & Lawrie (2001) consideram que o processo de desenvolvimento do BSC nas PME é semelhante ao das grandes empresas. A grande diferença encontra-se na duração do processo, sendo mais rápido nas pequenas empresas.

Andersen et al (2001) afirmam que o valor do BSC, para as PME, reside principalmente na capacidade de orientação estratégica. Formalizando a visão e conectando as prioridades organizacionais aos objetivos estratégicos, criando um ambiente coerente.

A utilização do BSC permite às empresas desenvolver uma visão mais vasta dos seus processos e melhores formas de a incluir nas atividades operacionais, nos investimentos de longo prazo e os objetivos de curto prazo, resultando numa indicação mais clara sobre o que deve ser monitorizado (Malgwi & Dahiru, 2014).

Os autores Crabtree & Debusk (2008) afirmam que através da implementação do BSC, resultam melhorias do desempenho operacional, melhorias na comunicação entre colaboradores, aumento do lucro, e em melhorias na eficiência da gestão dos intangíveis, induzindo a afetação de recursos, a recompensa pelo desempenho e o suporte à inovação, de forma que a empresa funcione eficazmente num ambiente competitivo.

McAdam (2000) apresenta diversos benefícios provenientes da utilização do BSC, sendo estes:

- Foco na relação com o cliente – que é uma característica típica das PME, existindo uma relação próxima e pessoal com os clientes;
- Fornece um melhor alinhamento entre as necessidades da organização com as necessidades dos clientes;
- Divulga informação a todos os níveis hierárquicos;
- Simplifica a conexão entre as ações operacionais e a estratégia;
- Permite avaliações de desempenho mais rigorosas;
- Aumenta o envolvimento dos colaboradores - aumentando a responsabilidade, compreensão e compromisso de inovar e de contribuir para os resultados desejados.

Qualquer entidade, apesar da sua dimensão, quando implementa o BSC adquire um conhecimento total do seu negócio, visto que o BSC aborda todas as suas perspetivas identificando os objetivos estratégicos e as respetivas relações de causa e efeito. O BSC fornece uma maior flexibilidade à entidade, porque a frequente avaliação de desempenho resulta numa aprendizagem contínua e também permite antecipar o que é necessário efetuar no futuro (Andersen et al., 2001).

Por outro lado, Russo (2015) indica várias características das PME, a ter em conta, que as diferenciam das grandes empresas como: a dificuldade de distinguir os acionistas dos gestores; o facto de se assentarem numa estrutura hierárquica e organizacional simples levando a administração a não possuir a capacidade de delegar o poder; possuírem recursos limitados; possuírem um poder negocial fraco, junto das instituições bancárias e/ou com os seus fornecedores e clientes; a sua localização estar ligada às raízes afetivas e/ou de residência dos proprietários.

Sousa, Aspinwall, Sampaio & Rodrigues (2005) referem também que as PME são instáveis e submissas, devido a serem dependentes dos resultados de curto prazo e também de encomendas efetuadas pelos seus clientes de maior dimensão.

A avaliação do rácio de custo-benefício é um processo complexo, assim a tentativa de medir a utilidade do BSC pode ser considerada um problema. É uma das grandes dificuldades do BSC entender qual o seu valor, visto que a maioria das suas vantagens

são de natureza intangível, o que complica a quantificação do valor que acrescenta para as empresas (Mooraj, Oyon & Hostettler, 1999).

McAdam (2000) também indica alguns aspetos que podem constituir problemas para o processo de implementação do BSC nas PME, tais como o facto destas empresas se inserirem em mercados de mudança constante obrigando a que as suas estratégias sejam adaptadas constantemente, e o facto de o BSC ser complexo e formal. Rompho (2011) concorda com o primeiro aspeto descrito acima, considerando essa realidade como um obstáculo, visto que requer que a empresa reavalie o BSC sempre que a sua estratégia sofra alterações.

1.4.1. Conceção do BSC nas PME

Tendo em conta as diferenças existentes entre uma PME e uma grande empresa, significa que a aplicação do BSC, nas PME, é executada de forma diferente, adaptando-se à realidade individual de cada empresa (Fernandes, Raja & Whalley, 2006). Marques (2012) afirma que, de forma que o BSC seja implementado com sucesso, é necessário que o processo de implementação seja mais simplificado, menos formal e mais rápido.

Fernandes et al, (2006) indicam uma metodologia de implementação do BSC em PME. As fases dessa metodologia são:

- Iniciação do processo – é nesta fase que são definidas e antecipadas todas as ações necessárias para o sucesso da implementação do BSC;
- Clarificação da estratégia – nesta fase é necessário clarificar a visão, o ambiente organizacional e operacional da empresa;
- Análise da estratégia – nesta fase identificam-se e priorizam-se os objetivos estratégicos da empresa;
- Análise dos indicadores de performance – esta fase diz respeito à seleção dos indicadores de performance que melhor refletem os objetivos estratégicos e atribuir a responsabilidade sobre eles;
- Análise da medição – são definidas as metas para cada um dos indicadores de performance;

- Iniciação da estratégia – nesta fase é realizada uma análise detalhada e são elaborados planos que permitam atingir as metas definidas na fase anterior;
- Plano de implementação – é definido um plano de implementação, nomeadamente com a utilização de apoio informático;
- Revisão Formal – por fim é realizado uma revisão de toda a implementação.

À semelhança dos autores anteriores, Biasca (2000) recomenda outra metodologia de implementação do BSC em PME. Esta metodologia segue dez passos:

- Definição da visão, estratégia e objetivos;
- Obtenção da colaboração da gestão de topo, designadamente na descentralização de poderes, numa maior responsabilização e ligação do desempenho aos resultados;
- Definição do BSC para a gestão de topo;
- Encadeamento vertical de indicadores, de acordo com os processos e com a empresa de forma a determinar o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa;
- Ligação entre produtividade e desempenho às remunerações dos colaboradores;
- Aperfeiçoar das fórmulas de cálculo dos indicadores, anteriormente selecionados;
- Definição de referenciais de comparação, no estabelecimento de indicadores e na forma de os medir;
- Organização de um sistema de informação que componha os dados necessários para os indicadores a apresentar à gestão de topo;
- Fomento de uma maior comunicação e consequente aprendizagem;
- Integração do BSC a todas as etapas da gestão empresarial, interligando-o com os planos de ação, orçamentos, e avaliações dos recursos humanos.

1.4.2. Casos práticos de aplicação do BSC em PME

Neste subcapítulo são apresentados exemplos de casos práticos que exploram a temática de aplicação do BSC em PME. Através dos casos práticos procura-se entender quais as práticas exercidas para a prossecução dos seus objetivos e quais as suas conclusões, com o intuito de enquadrar de melhor forma a elaboração do BSC numa PME. A escolha dos casos práticos foi aleatória, apenas possuindo o critério que o BSC é aplicado em PME.

O primeiro caso prático é um estudo de caso realizado por Sousa (2012). O autor (2012) identifica uma necessidade de os gestores implementarem um processo de controlo de gestão, que permita implementar a estratégia e alcançar os objetivos de curto e longo prazo. Considera o BSC como uma solução para corresponder a essas necessidades, contrariamente aos sistemas de informação tradicionais.

O objetivo central deste estudo de caso é estudar a aplicação do BSC em pequenas e médias empresas. Sousa (2012) descreve que o interesse nas PME, surge do facto que a maioria das empresas do tecido empresarial português serem PME. Posto isto, para este estudo é desenvolvido uma proposta de BSC, para a PME Vidraria Barbosa.

Sousa (2012), utiliza o modelo estratégico existente na empresa e a partir daí começa a construção do BSC adaptado. Inicialmente estabelece os objetivos estratégicos para cada perspetiva do BSC. Para a perspetiva financeira, o autor (2012), define objetivos de cariz financeiro, com base no ciclo de vida e na estratégia da empresa, para as restantes perspetivas os objetivos apenas são definidos dependendo do seu enquadramento e com base na estratégia. Na definição dos indicadores para cada objetivo, são utilizados uma combinação de indicadores de resultados e de indicadores indutores. De seguida define as metas e desenvolve o mapa estratégico. Por último são criados os planos de ação/iniciativas, tendo em atenção, que estes devem ser simplificados por se estar a trabalhar com uma PME.

Sousa (2012) apresenta tabelas que conciliam os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas, os valores atuais, o responsável, e os planos de ação. Estas tabelas são definidas como um referencial de implementação do BSC na empresa, como é possível observar abaixo na tabela 2. O autor (2012) identifica que no início do processo há a

probabilidade de existência de insuficiências, tendo a necessidade de ser aperfeiçoado à medida que os responsáveis adquirem maior conhecimento da ferramenta.

Tabela 2 - Referencial de implementação do BSC

Perspetiva Financeira					
Objetivo Estratégico	Indicadores	Planos de ação	Responsável	Valor atual	Meta
Objetivo 1	Indicador 1	Plano de ação 1	Gestor	X	Y
Objetivo 2	Indicador 2	Plano de ação 2	Gestor	X	Y

Fonte: Adaptado de Sousa (2012)

O segundo caso prático foi desenvolvido por Mogrão (2013), que considera que as PME possuem um grande peso na economia portuguesa, merecendo assim uma especial atenção. Para o autor (2013), a sobrevivência destas empresas depende da sua competitividade e da existência de uma visão estratégica para o futuro, consequentemente, esse futuro está ligado ao desempenho da empresa. O BSC é então considerado útil, visto que é uma ferramenta de gestão na monitorização do desempenho das organizações.

Mogrão (2013) pretende com este trabalho desenvolver e sugerir uma ferramenta de monitorização de desempenho estratégico para uma PME. É motivada pela vontade de contribuir para o desenvolvimento de ferramentas de gestão para PME e pelo desafio inerente ao facto destas empresas serem as menos propensas à implementação de sistemas de gestão, que se justifica pela falta de formação, informação, recursos e/ou disponibilidade.

Este trabalho é um estudo de caso aplicado à PME Novavet, uma empresa de distribuição por grosso de produtos farmacêuticos. Muito semelhante ao caso prático anterior, Mogrão (2013) desenvolve o BSC de Kaplan & Norton, adaptando-o ao objeto de estudo.

Neste caso existe um maior foco na análise estratégica da empresa, o autor (2013) identifica a visão, a missão e os valores, define os processos chave e o posicionamento da empresa, realiza uma análise SWOT, uma matriz BSG (*Boston Consulting Group*) e uma matriz McKinsey. Isto de forma a definir a estratégia e os objetivos estratégicos.

Mogrão (2013) na realização do BSC, começa com a definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva. Vai definir estes objetivos com base na missão, na estratégia de internacionalização e diversificação de portfólio de negócios, nos processos internos da empresa e nos recursos disponíveis. O autor (2013) parte da perspectiva de aprendizagem e crescimento e sobe até à perspectiva financeira, sendo que, considera que a perspectiva de aprendizagem e crescimento, de processos internos e a de clientes devem ser trabalhadas de acordo com a estratégia, de forma a alcançar os resultados pretendidos na perspectiva financeira e alcançando assim a sua missão.

Com os objetivos definidos, Mogrão (2013) concebe o mapa estratégico e de seguida vai definir os indicadores, as metas e as iniciativas em cada perspectiva e para cada objetivo.

Mogrão (2013) destaca a importância do papel dos colaboradores, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, e que a sua satisfação e o envolvimento na estratégia são críticos para o sucesso do BSC e da empresa. Conclui que os processos chave da empresa devem funcionar o mais eficientemente possível, de forma a criar valor e satisfação para a o cliente, e possibilitando assim, atingir os objetivos da perspectiva financeira. Conclui também que a empresa possui recursos humanos suficientes para o desenvolvimento e orientação do BSC, porém, tem a necessidade de investir em ferramentas adicionais que auxiliem o desenvolvimento prático do modelo.

O último caso prático, é um trabalho publicado no *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting* realizado pelas autoras Gomes & Saraiva (2019). Diferente dos casos práticos anteriores, este trabalho pretende analisar a implementação do BSC numa PME portuguesa do setor têxtil. Ao mesmo tempo, analisando as consequências dessa mesma implementação no desempenho da organização, tentando perceber qual o papel que o BSC pode desempenhar na gestão, relativamente à monitorização da performance e criação de valor (Gomes & Saraiva, 2019).

Para a execução deste trabalho, Gomes & Saraiva (2019) seguem uma metodologia de investigação qualitativa e interpretativa, através da utilização de um estudo de caso numa PME do setor têxtil industrial, já utilizadora do modelo BSC.

Gomes & Saraiva (2019) realçam, através da análise de outros trabalhos realizados sobre a temática do BSC em PME, que existe uma maioria continua sobre a possibilidade da aplicabilidade do BSC, face à aplicação efetiva. Identificando-se assim uma lacuna ao nível de investigação.

Relativamente ao estudo de caso e análise de resultados, Gomes & Saraiva (2019) identificam que:

- A implementação foi realizada por pessoal interno, não sendo necessário recorrer a serviços de consultoria;
- Houve um aumento do volume de negócios de 9.482.977,70€, em 2014, para 11.914.940, 27€, em 2015. Existindo um aumento no valor de 2.431.962, 57€.

Mais especificamente ao impacto do BSC na entidade, Gomes & Saraiva (2019) identificam que:

- Existiu uma melhoria significativa na análise do desempenho da empresa e em termos de aprendizagem estratégica;
- Existiu uma melhoria no alinhamento das ideias dos gestores;
- Existiu uma melhoria pouco significativa no que concerne à eficácia da comunicação interna;
- Existiu uma melhoria pouco significativa na disciplina e no desempenho da empresa.

Por fim, Gomes & Saraiva (2019) concluem que no geral a ferramenta BSC tem uma evolução positiva na empresa, tendo se verificado um aumento nos resultados financeiros após a sua implementação.

Verificou-se uma melhoria, mesmo que pequena, na comunicação interna, sendo atualmente comunicadas aos colaboradores todas as decisões tomadas pelos gestores, de modo a dar feedback sobre a evolução da estratégia e dos seus resultados.

A utilização do BSC também contribuiu para o aumento da produtividade, o aumento do volume de negócio e o aumento do nível de satisfação dos clientes, visto que, através do desenvolvimento das iniciativas durante a implementação e desenvolvimento do

BSC, a empresa apostou na eficiência e qualidade dos seus serviços e processos, investindo na atualização de tecnologias e na formação dos colaboradores.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

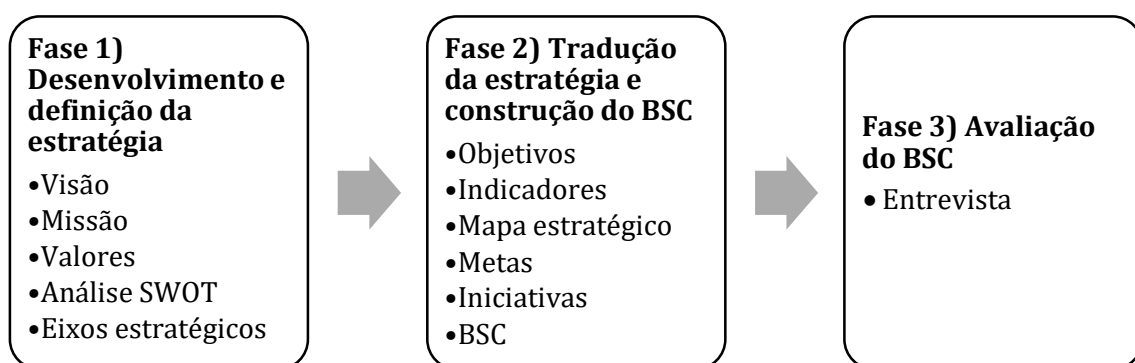
Neste capítulo serão evidenciados todos os passos e métodos necessários e utilizados para a realização deste estudo.

De forma a perceber qual a metodologia de investigação para a realização deste estudo, decidiu-se seguir as indicações de Yin (2014) onde refere que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto no mundo real, especialmente quando os limites entre ambos não estão definidos.

O estudo de caso adequa-se a investigações que permitem conhecer e compreender um fenómeno ou evento social (Yin, 2016). Para Yin (2014) o estudo de caso é uma metodologia de investigação capaz de investigar uma temática real, através da concretização de processos, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento face a um caso concreto. Assim, para a concretização dos objetivos definidos, a metodologia de investigação a utilizar é o estudo de caso.

A realização do estudo de caso irá ser dividida em três fases. Com a ajuda da figura 5, é possível observar que a primeira fase corresponde à elaboração e desenvolvimento da estratégia da empresa. A segunda fase diz respeito à tradução da estratégia anteriormente definida e construção e montagem do BSC. Por último, a terceira fase condiz com a avaliação do BSC.

Figura 5- Processo de investigação



Fonte: Elaboração própria

Na primeira fase deste estudo de caso, de forma a conceber o BSC são adotados os passos descritos pelos autores, no capítulo anterior. É seguida as indicações de Kaplan & Norton (2008), bem como as de Fernandes et al (2006) para a conceção numa PME.

Tal como Kaplan & Norton (2008) descrevem, o primeiro passo passa pelo desenvolvimento da estratégia da empresa. Nesta fase são definidas a visão, missão e valores da empresa em estudo. De seguida, realizando uma análise SWOT são identificados e associados entre si os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças para a mesma (Freire, 2008). Depois de identificados e associados esses aspetos, é então selecionada a estratégia a definir (Cardoso, 1998).

De forma a selecionar a estratégia a definir é realizada uma matriz DAFO, com base na análise SWOT, onde as combinações de pontos fortes/oportunidades, pontos fortes/ameaças, pontos fracos/oportunidades, e pontos fracos/ameaças são avaliadas numa escala de zero a vinte. De seguida, com base nos somatórios das avaliações, são então definidos os eixos estratégicos que servirão de base ao BSC.

A segunda fase diz respeito à tradução da estratégia definida. Kaplan & Norton (2008) indicam que depois de desenvolvida a estratégia são definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do BSC. Posteriormente é então construído o mapa estratégico, interligando os objetivos das quatro perspetivas entre si, através de relações de causa e efeito. De seguida são definidos os indicadores com o auxílio do *Measures Definition Template* dos autores Neely, Adams & Kennerley (2002), e com base nos indicadores exemplificados por Russo (2015) que podem ser encontrados no anexo 1. As metas são definidas a seguir, tendo em conta o resultado do cálculo dos indicadores definidos. Por último são definidos as iniciativas estratégicas e o plano de ação.

Após estarem estabelecidos todos os objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas, segue-se a montagem do BSC no *software Microsoft Excel*. Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas são conciliados em cada uma das perspetivas do BSC, como é possível observar abaixo na Figura 6. É ainda construído um *Template* em *Excel* com uma versão simplificada do BSC, para utilização na empresa.

Figura 6- Esquema do Balanced Scorecard

Perspetiva Financeira			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Perspetiva de Clientes			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Perspetiva de Processos Internos			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Na última fase do estudo de caso é realizado uma entrevista com os responsáveis dos departamentos, de forma a avaliar a estratégia e o BSC desenvolvido. A entrevista ocorreu no dia 04/06/2021, tendo durado aproximadamente 60 minutos. As questões da entrevista foram focadas em aspetos como a adequação e clareza. A entrevista aborda a missão, a visão, valores, eixos estratégicos, objetivos, indicadores e iniciativas. É possível observar o guião da entrevista no anexo 3.

Todo este estudo de caso foi suportado através de recolha de informação, sendo assim possível realizar este trabalho. O autor Yin (2016) exige que a recolha de dados seja cuidadosamente planeada, identificando as capacidades e competências que cada investigador deve possuir ou preparar com antecedência. Alguns exemplos dessas capacidades e competências são: capacidade de realizar questões construtivas; ser um bom ouvinte; ser adaptável e flexível perante possíveis adversidades; possuir uma perceção segura do propósito do estudo de caso; e se necessário possuir a capacidade de apresentar resultados contraditórios às suas ideias previamente concebidas.

Yin (2016) identifica seis fontes de obtenção de evidências:

- Registos de arquivo;
- Documentação;
- Entrevistas;
- Observação direta;

- Observação participativa;
- Provas físicas.

As fontes de recolha de informação utilizadas para a realização deste estudo de caso foram a entrevista, a análise de documentos e a observação direta. A entrevista foi realizada no dia 06/10/2020 com o proprietário e os diversos colaboradores da empresa e teve uma duração de aproximadamente 40 minutos. Foram abordados temas relativos ao histórico, estratégia, funcionamento, caracterização da empresa, e BSC. A entrevista contou também com a explicação de alguns conceitos. É possível observar o guião da entrevista no anexo 2.

Foram analisados, de forma cuidada, documentos disponibilizados pela entidade, mais especificamente faturas relativas aos anos de 2019 e 2020. Através da análise das faturas foi possível recolher informação que será utilizada para o cálculo de indicadores e também para uma breve descrição do tipo de clientes.

Por último, recorreu-se também à observação direta onde o observador esteve presente na entidade, não se limitando apenas à observação, mas também se envolvendo em conversas informais com o proprietário e colaboradores, com o intuito de recolher informações necessárias.

CAPÍTULO III – BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será realizada uma caracterização da empresa Automóveis Alemão de um ponto de vista global, apresentando aspetos e observações relevantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Os Automóveis Alemão é uma empresa Unipessoal Limitada, dedicada ao comércio e reparação de automóveis novos e usados. A empresa é classificada como uma PME, mais especificamente uma microempresa, de acordo com o Decreto de Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro.

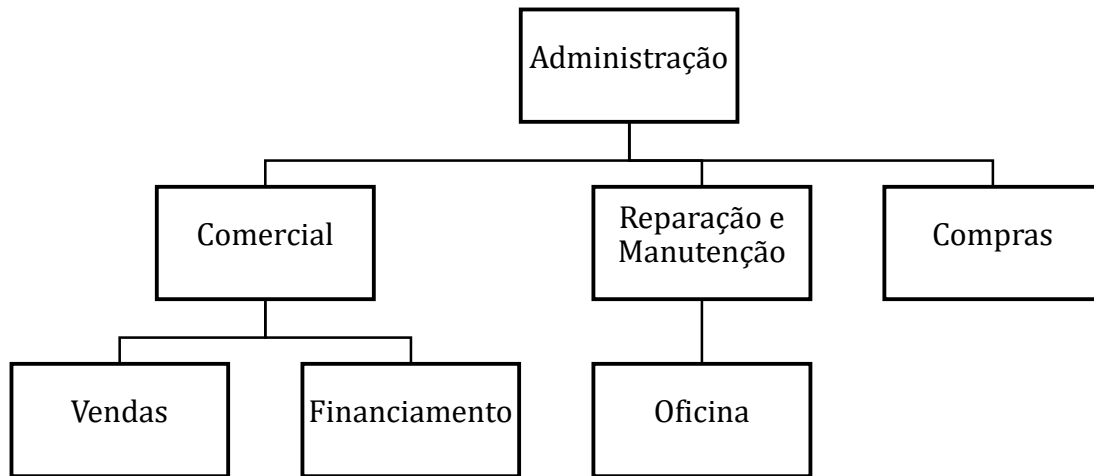
A empresa foi fundada em 1995 na cidade de Portalegre, por Nicolau Ramalho Alemão com o apoio do pai, Fernando Jorge Candeias Alemão. A empresa tem vindo a evoluir e a crescer ao longo dos anos, em termos de infraestruturas, recursos humanos, serviços e produtos.

A empresa Automóveis Alemão localiza-se na zona industrial da cidade de Portalegre, na Avenida Francisco Fino Industrial 48, local onde foram centralizadas todas as áreas e instalações que compõem o negócio.

As instalações são compostas por dois pavilhões e por dois parques. No pavilhão principal são expostos os veículos mais recentes e de gamas mais elevadas, possuindo uma capacidade para aproximadamente 8 veículos. O pavilhão é composto também por um escritório onde é realizado o atendimento ao cliente. O primeiro parque localiza-se nas imediações do pavilhão principal e tem como função, a exposição de veículos mais antigos e de gamas mais baixas, tendo capacidade para aproximadamente 36 veículos. O segundo pavilhão situa-se nas traseiras do pavilhão principal, funciona como oficina e armazém. Por último, o segundo parque adjacente ao pavilhão secundário, serve de sucata para veículos cujo ciclo de vida se encontra no final, veículos esses que são guardados para a reutilização de peças.

Tal como referido anteriormente, a empresa está centralizada na mesma localização agregando todas as áreas necessárias ao seu funcionamento. Abaixo na figura 7 é possível observar o organograma da empresa Automóveis Alemão, onde é apresentada a sua estrutura.

Figura 7 - Organograma da empresa Automóveis Alemão



Fonte: Elaboração própria

Através do organograma é possível observar que a empresa é constituída por quatro departamentos principais, departamento de administração, departamento de vendas, departamento de reparação e manutenção, e departamento de compras.

Toda a administração da empresa é realizada pelo proprietário, que trata de todas as questões relacionadas com a gestão da empresa. O departamento de vendas conta com a participação de um comercial, que trata das vendas dos automóveis novos e usados e ainda atua como intermediário nos financiamentos a clientes. O proprietário possui também uma participação ativa no departamento de vendas desempenhando funções comerciais. O departamento de reparação e manutenção é constituído por três colaboradores, de entre os quais fazem parte um mecânico chefe, um mecânico e um assistente de oficina que tratam de todos os serviços de reparação, manutenção e lavagem de veículos. O departamento de compras é composto pelo proprietário da empresa, que trata da aquisição e transporte de automóveis para a sua respetiva venda.

A atividade principal da empresa Automóveis Alemão é a comercialização de veículos novos e usados, o serviço de oficina atua como uma atividade complementar do negócio. A oficina sendo uma atividade secundária, não deixa de ser uma atividade crítica. Os veículos para comercialização são adquiridos através de leilões, sendo que a empresa não é representante de nenhuma marca. Permitindo-lhe comercializar uma

grande diversidade de marcas automóveis, que variam desde *Audi, BMW, Mercedes Mini, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, SEAT, Volkswagen, Volvo*, Etc. Os modelos variam também desde coupés, sedans, citadinos, utilitários e *crossovers*.

Relativamente à área de abrangência, a empresa chega a todo o distrito de Portalegre, nomeadamente aos municípios de Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel. Apesar de o distrito de Portalegre ser a principal área de atuação, a empresa também comercializa com clientes provenientes de outras áreas do país.

Observando a tabela 3 é possível realizar uma caracterização do tipo de clientes. A tabela 3 surge através da análise das faturas da venda de automóveis e do serviço de oficina, respetivamente aos anos de 2019 e 2020. Através da análise foi possível retirar informações face ao tipo de cliente (singular ou coletivo) e face ao género do cliente singular.

Como é possível comprovar abaixo na tabela 3, o tipo de cliente da empresa Automóveis Alemão é principalmente um cliente singular do sexo masculino, tanto na comercialização de automóveis como no serviço de oficina. De notar também que o número de clientes coletivos é superior para o serviço de oficina, comparativamente ao número na comercialização de automóveis.

Tabela 3- Caracterização de clientes

Caraterísticas	Nº de Clientes (Comercialização de automóveis)		Nº de Clientes (Serviço de Oficina)	
	2019	2020	2019	2020
Coletivo	9	5	15	10
Singular	104	94	35	25
Masculino	70	65	23	18
Feminino	34	29	12	7

Fonte: Elaboração própria

Através do contacto com a empresa, foi possível perceber que o cliente que procura adquirir um veículo, é informado no ato da compra, tendo já efetuado uma pesquisa prévia e realizado comparações. É um cliente com uma perceção definida daquilo que procura.

É importante perceber que a empresa não possui conhecimentos face à gestão de performance e consequentemente a modelos de monitorização de performance, mais

especificamente o BSC. Justificando-se por se tratar de uma microempresa e também pela inexistência de uma formação superior com base na área da gestão, por parte do proprietário. A empresa tem sobrevivido no mercado e tem funcionado ao longo dos anos, com base na experiência adquirida. Posto isto, importa realçar que a empresa não possui bases para a criação de um modelo BSC, como por exemplo elementos estratégicos tais como, visão, missão, valores, eixos estratégicos, e objetivos estratégicos. Sendo que estes necessitam de ser criados.

CAPÍTULO IV - CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD

A conceção e desenvolvimento de um modelo BSC é totalmente baseada em dados recolhidos, provenientes da organização e da sua envolvente. Tendo sido efetuada essa recolha e tendo sido caracterizada a entidade, neste capítulo, prossegue-se então a essa mesma conceção, desenvolvimento e montagem do BSC, utilizando a metodologia definida.

4.1. Desenvolvimento e definição da estratégia

O Automóveis alemão é uma empresa que não possui uma orientação estratégica definida, sendo necessário a criação e desenvolvimento de uma estratégia. Esta mesma estratégia é construída com base nas respostas do proprietário e de alguns colaboradores durante a entrevista. Inicialmente foram montados os conceitos de Missão, Visão e Valores tendo em conta todas as contribuições dadas, cujo resultado é:

- Missão – “Ser a primeira opção do cliente, ao ser uma empresa de referência na comercialização de automóveis”;
- Visão – “Comercializamos automóveis novos e usados garantindo a sua segurança, bem como a qualidade dos mesmos e do serviço prestado, através de uma relação de confiança, integridade e transparência”;
- Valores – “Transparência; Qualidade; Segurança; Integridade; Confiança”.

De seguida, de acordo com a metodologia, é efetuada uma análise SWOT, com vista à definição dos eixos estratégicos. A construção da análise SWOT também contou com as contribuições provenientes da entrevista. A conceção da análise SWOT começa com uma análise interna e externa da empresa, permitindo definir os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, como é possível observar na figura 8.

Depois de definidos todos os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, é realizada uma matriz DAFO (Debilidades, Ameaças, Forças, Oportunidades), onde são combinados todos os aspetos anteriormente referidos, como é possível observar na figura 9.

Figura 8 - Análise SWOT simplificada

Pontos fortes (F)	Pontos fracos (D)
1) Stand e oficina na mesma localização 2) Grande quantidade de autos disponíveis 3) Grande variedade de marcas auto 4) Antiguidade da empresa na região 5) Equipamentos e Softwares tecnologia topo 6) Proximidade com os clientes	1) Fraca dinamização dos meios comunicação (redes sociais, website, plataformas online) 2) Falta de formação para veículos elétricos 3) Menor nº de serviços de oficina 4) Falta de oferta de veículos elétricos 5) Oferta de veículos mais antigos que alguns concorrentes
Oportunidades (O)	Ameaças (A)
1) Crescimento do sector dos carros elétricos 2) <i>Renting</i> 3) Crescimento do sector automóvel 4) Crescente preocupação com a segurança	1) Elevado nº de concorrentes no mercado 2) Oferta serviços adicionais na concorrência 3) Rápida obsolescência dos equipamentos, máquinas, softwares para oficina 4) Pandemia <i>covid-19</i> 5) Redução do poder de compra 6) <i>Car Sharing</i> e outros meios de mobilidade

Fonte: Elaboração própria

Figura 9-Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ	ΣΣ
F1	0	0	12	0	12	15	0	5	7	2	0	29	41
F2	15	17	20	5	57	17	0	0	0	13	0	30	87
F3	14	15	18	5	52	16	0	0	0	14	0	30	82
F4	5	13	16	11	45	14	0	13	10	3	0	40	85
F5	17	5	17	15	54	16	12	18	0	0	0	46	100
F6	2	16	18	10	46	17	0	13	15	14	0	59	105
Σ	53	66	101	46	266	95	12	49	32	46	0	234	500
D1	17	14	18	13	62	20	0	6	17	16	13	72	134
D2	20	0	16	14	50	17	13	12	0	0	0	42	92
D3	10	11	15	0	36	15	20	0	10	0	0	45	81
D4	20	15	15	7	57	16	0	0	0	0	4	20	77
D5	0	5	17	17	39	15	0	0	0	18	0	33	72
Σ	67	45	81	51	244	83	33	18	27	34	17	212	456
ΣΣ	120	111	182	97	510	178	45	67	59	80	17	446	956

Fonte: Elaboração própria

Como é possível observar acima na figura 9, a relação de todas as combinações é avaliada numa escala de zero a vinte, em que zero corresponde a uma relação inexistente e vinte a uma relação excelente. É com base nos resultados dos somatórios que é possível analisar e definir quais os aspetos e combinações chave.

Depois de analisada a matriz DAFO, de forma a conciliar e reforçar a estratégia, foi ainda realizada uma análise SWOT dinâmica com base nos aspetos e combinações considerados críticos, como se pode comprovar abaixo na Figura 10.

Figura 10- Análise SWOT dinâmica

		Pontos fortes (For)	Pontos fracos (Fra)
		1) Stand e oficina na mesma localização; 2) Grande quantidade de autos disponíveis; 3) Grande variedade de marcas auto; 4) Antiguidade da empresa na região; 5) Equipamentos e Softwares tecnologia topo; 6) Proximidade com os clientes.	1) Fraca dinamização dos meios comunicação (redes sociais, website, plataformas online); 2) Falta de formação para veículos elétricos; 3) Menor nº de serviços de oficina; 4) Falta de oferta de veículos elétricos; 5) Oferta de veículos mais antigos que alguns concorrentes.
Ameaças (A)	a) Elevado nº de concorrentes no mercado; b) Oferta serviços adicionais na concorrência; c) Rápida obsolescência dos equipamentos, máquinas, softwares para oficina; d) Pandemia <i>covid-19</i> ; e) Redução do poder de compra; f) <i>Car Sharing</i> , outros meios de mobilidade.	For + A (5a; c) Manter o nível alto de atualização dos equipamentos/máquinas/softwarees (6a) Manter a qualidade do atendimento	Fra + A (3a; b) Diversificar a oferta de serviços (1a) Melhorar os meios de comunicação (2a) Atualizar as competências dos colaboradores
Oportunidades (O)	a) Crescimento do sector dos carros elétricos; b) <i>Renting</i> ; c) Crescimento do sector automóvel; d) Crescente preocupação com a segurança.	For + O (5a) Manter o nível alto de atualização dos equipamentos/máquinas/softwarees	Fra + O (4a) Diversificar a oferta de veículos (1c) Melhorar os meios de comunicação (2a) Atualizar as competências dos colaboradores (5d) Melhorar a qualidade e segurança dos veículos

Fonte: Elaboração própria

É com base nas análises anteriores que é possível determinar os eixos estratégicos presentes na tabela 4, que servirão de base à construção do BSC.

Tabela 4 - Eixos Estratégicos

Eixo	Eixo estratégico
Eixo 1	Apostar na Segurança de todos os veículos, bem como na Qualidade dos mesmos e do serviço prestado (Vendas e Oficina).
Eixo 2	Ser uma empresa atualizada com as mais recentes tecnologias e competências.
Eixo 3	Possuir uma oferta de veículos e serviços diversificados.
Eixo 4	Apostar nos meios de comunicação da empresa.

Fonte: Elaboração própria

4.2. Tradução da estratégia e construção do Balanced Scorecard

Depois de definida a estratégia da empresa, e seguindo as fases da metodologia definida, é então traduzida a estratégia e construído o *Balanced Scorecard*, como refere Kaplan & Norton (2008). Tendo em conta a dimensão da empresa em questão, a construção do BSC é simplificada e adaptável à realidade da organização, tal como indicam Fernandes et al. (2006).

4.2.1. Definição dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são definidos de forma a ir ao encontro dos eixos estratégicos. É através da concretização dos objetivos estratégicos definidos que é possível à empresa executar a sua estratégia. Os objetivos são definidos para cada uma das perspetivas dos BSC e são derivados dos fatores críticos de sucesso. É possível comprovar todos os objetivos propostos, na tabela 5.

Tabela 5 - Objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Perspetiva financeira	Aumentar a Rendibilidade (OF1); Aumentar o Volume de negócios (OF2).
Perspetiva de clientes	Aumentar a satisfação de clientes (OC1); Aumentar a fidelização de clientes (OC2); Aumentar o nº de clientes (OC3).
Perspetiva de processos internos	Aumentar a qualidade e segurança dos veículos e do serviço (OP1); Aumentar a diversidade de produtos e serviços (OP2); Dinamizar os meios de comunicação (OP3).
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	Melhorar as competências dos colaboradores (OA1); Aumentar a satisfação dos colaboradores (OA2); Atualizar a empresa em equipamento e tecnologia (OA3).

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Definição dos indicadores

Posteriormente à definição dos objetivos, são então definidos os indicadores. É através dos indicadores que será possível medir os objetivos definidos de forma a acompanhar a sua evolução. É através dos resultados dos indicadores que é possível perceber qual a realidade da empresa e conseqüentemente corrigir ou manter essa realidade. A periodicidade da recolha dos dados dos indicadores será mensal e anual estando dependente das características de cada indicador. Na tabela 6 é possível observar todos os indicadores estabelecidos e uma descrição mais detalhada dos mesmos.

Tabela 6 - Indicadores de monitorização

Perspetiva	Indicadores	Fórmula	Função
Financeira	Taxa de rendibilidade das vendas e serviços de oficina	Resultado líquido/Volume de negócios	Pretende medir quanto é que cada unidade monetária vendida é transformada em lucro
	Taxa de rendibilidade das vendas	Resultado líquido vendas/Volume de negócios	Pretende medir quanto é que cada unidade monetária

			vendida de automóveis é transformada em lucro
	Taxa de rentabilidade dos serviços de oficina	Resultado líquido oficina/ Volume de negócios	Pretende medir quanto é que cada unidade monetária vendida em serviços de oficina é transformada em lucro
	Taxa de variação anual do volume de negócios	$(\text{Volume de negócios atual} - \text{Volume de negócios anterior}) / \text{Volume de negócios anterior}$	Pretende medir anualmente a taxa de variação do volume de negócios
Cientes	Índice de satisfação de clientes	Média (Distribuição percentual de categorias de resposta (de Muito Insatisfeito a Muito Satisfeito) / transposição para escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo))	Pretende medir anualmente a satisfação dos clientes, através de um questionário
	Taxa de fidelização	$\text{N}^\circ \text{ de Repeat Buyers} / \text{N}^\circ \text{ de clientes}$	Pretende medir a fidelização de clientes
	Taxa de variação anual do n° de clientes	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes atual} - \text{N}^\circ \text{ de clientes anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de clientes anterior}$	Pretende verificar a evolução relativa do n° anual de clientes
Processos internos	N° médio de idade dos veículos (anos)	$(\text{Idade1} + \text{Idade2} + \dots + \text{idade N}) / \text{N}$	Pretende medir a idade média mensal dos veículos presentes em stock
	N° médio de quilómetros dos veículos (Km)	$(\text{Quilómetro1} + \text{Quilómetro2} + \dots + \text{Quilómetro N}) / \text{N}$	Pretende medir os quilómetros médio mensal dos veículos presentes em stock

	Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock	Nº de manutenções anuais / Nº de manutenções exigidas	Pretende medir anualmente a percentagem de manutenções cumpridas face ao plano
	Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo	Nº de avarias anuais que ocorreram dentro do prazo/nº anual de veículos vendidos	Pretende medir a percentagem de avarias anuais que ocorrem durante um período de 90 dias a seguir à venda do veículo
	Nº de marcas disponibilizadas	Somatório (Marcas disponibilizadas)	Pretende medir mensalmente o número total de marcas de veículos que compõem o stock
	Nº de veículos elétricos disponibilizados	Somatório (Veículo elétricos disponibilizados)	Pretende medir anualmente o número total de veículos elétricos que compuseram o stock
	Nº de serviços disponibilizados	Somatório (Serviços disponibilizados)	Pretende medir anualmente o número total de serviços que a empresa dispõe
	Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais	(Nº de publicações atuais – Nº de publicações anterior) / Nº de publicações anterior	Pretende verificar a evolução relativa do nº total de publicações feitas em

			redes sociais anualmente
	Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online	$(N^{\circ} \text{ de publicações atuais} - N^{\circ} \text{ de publicações anterior}) / N^{\circ} \text{ de publicações anterior}$	Pretende verificar a evolução relativa do nº total de publicações feitas em Plataformas de venda online anualmente
Aprendizagem e crescimento	Nº de horas de formação (proprietário)	Somatório (Horas em formação)	Pretende medir o nº total de horas em formação anualmente
	Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)	Somatório (Horas em formação)	Pretende medir o nº total de horas em formação anualmente
	Nº de horas de formação (Mecânico)	Somatório (Horas em formação)	Pretende medir o nº total de horas em formação anualmente
	Nº de horas de formação (assistente de oficina)	Somatório (Horas em formação)	Pretende medir o nº total de horas em formação anualmente
	Nº de horas de formação (Comercial)	Somatório (Horas em formação)	Pretende medir o nº total de horas em formação anualmente
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)	Somatório (Horas em formação para veículos elétricos)	Pretende medir o nº total de horas em formação para veículos elétricos anualmente
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)	Somatório (Horas em formação para veículos elétricos)	Pretende medir o nº total de horas em formação para veículos elétricos anualmente

	Índice de satisfação dos colaboradores	Média (Distribuição percentual de categorias de resposta (de Muito Insatisfeito a Muito Satisfeito) / transposição para escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo))	Pretende medir anualmente a satisfação dos colaboradores através de um questionário
	Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)	Ano atual – Ano da atualização	Pretende medir anualmente o período entre as atualizações de equipamentos
	Periodicidade das atualizações de softwares (anos)	Ano atual – Ano da atualização	Pretende medir anualmente o período entre atualizações de softwares

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Elaboração do mapa estratégico

Como é possível entender no capítulo 2, segundo Santos (2006) e Kaplan & Norton (2004a), o BSC é um modelo que funciona através de um seguimento lógico, e uma relação de correlação entre as suas perspetivas e consequentemente entre os objetivos estratégicos. O mapa estratégico é uma ferramenta que permite observar as relações de causa e efeito entre todos os objetivos, e ao mesmo tempo enquadrá-los com cada eixo estratégico definido.

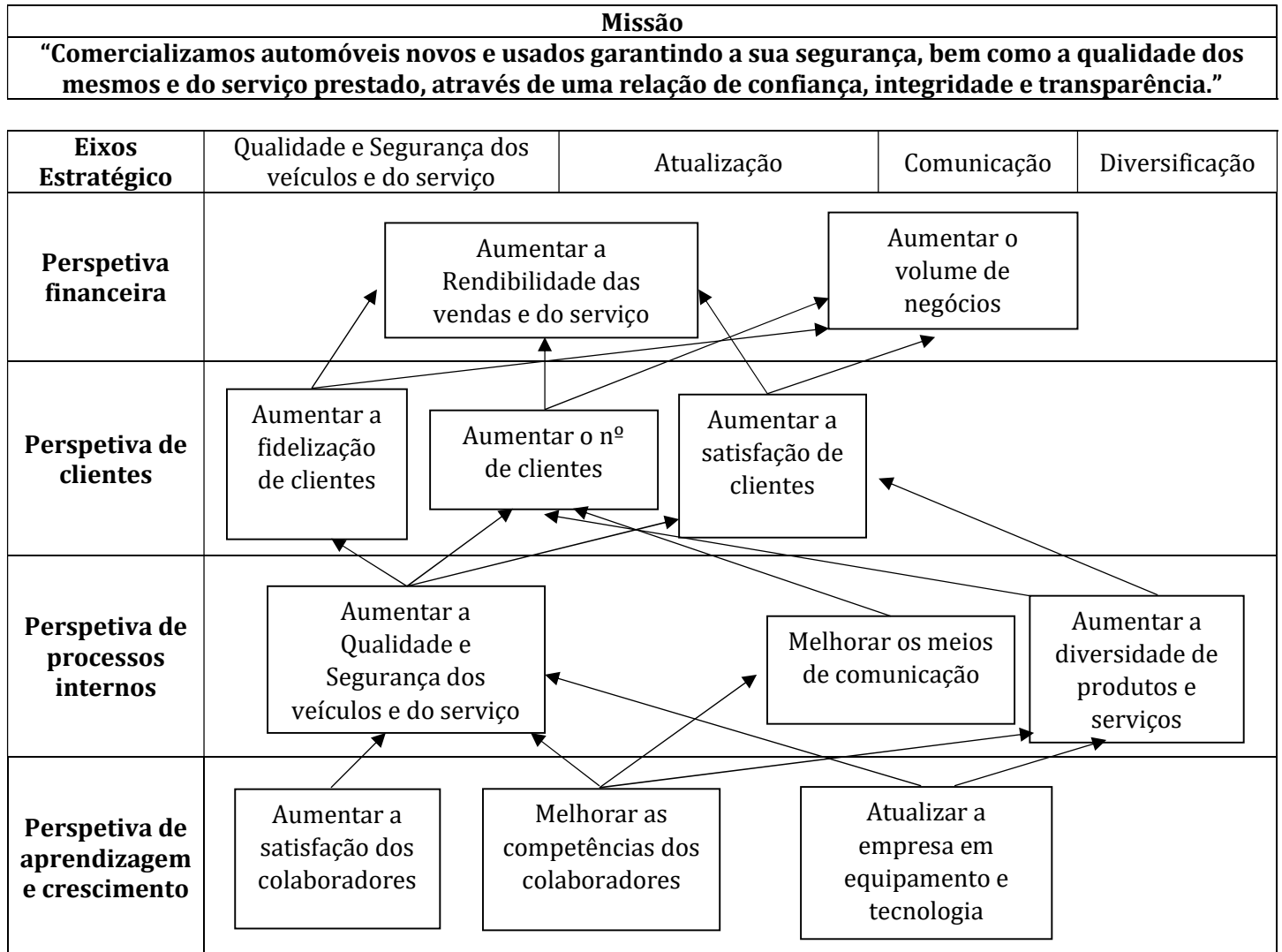
Os Automóveis Alemão é uma pequena e média empresa cujo objetivo é a criação de valor para a seu proprietário, posto isto são seguidas as indicações de Neves (2005). Na criação do mapa estratégico a hierarquia adotada é a seguinte:

1. Perspetiva Financeira (Topo);
2. Perspetiva de Clientes;
3. Perspetiva de Processos Internos;
4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (Base).

Ao adotar esta hierarquia é assumido que os objetivos da Perspetiva Financeira são atingidos ao concretizar os objetivos da perspetiva diretamente abaixo, o mesmo

acontecendo para as outras perspectivas. Na Figura 11 é possível observar o mapa estratégico criado e proposto para a empresa em estudo.

Figura 11 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Definição das Metas

As metas são os níveis de desempenho que a empresa deverá atingir e/ou ultrapassar, de forma a alcançar os objetivos estratégicos definidos. A definição das metas surge com base no cálculo dos indicadores definidos. Os cálculos dos valores do último registo são respetivos ao ano de 2020 e servirão de base à definição das metas. De seguida, tendo analisado os valores dos indicadores, são definidos valores ambiciosos e realistas como metas. Na tabela 7 é possível observar os últimos registos dos indicadores e todas as metas definidas. Não foi possível calcular o valor de alguns

indicadores devido à dificuldade da recolha de dados e/ou a inexistência dos mesmos, sendo a sua meta estabelecida como “Melhor prática”.

Tabela 7 - Metas

Indicadores	Último registo	Metas (2022)
Taxa de rendibilidade das vendas e serviços de oficina	6,79%	7,50%
Taxa de rendibilidade das vendas	*	Melhor prática
Taxa de rendibilidade dos serviços de oficina	*	Melhor prática
Taxa de variação anual do volume de negócios	15%	16%
Índice de satisfação de clientes	*	Melhor prática
Taxa de fidelização	8,81%	10%
Taxa de variação anual do nº de clientes	-11%	10%
Nº médio de idade dos veículos (anos)	8	6
Nº médio de quilómetros dos veículos (Km)	112097	90000
Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock	*	Melhor prática
Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo	*	Melhor prática
Nº de marcas disponibilizadas	13	15
Nº de veículos elétricos disponibilizados	0	2
Nº de serviços disponibilizados	5	6
Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais	-79%	50%
Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online	*	Melhor prática
Nº de horas de formação (proprietário)	0	10h
Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)	0	10h
Nº de horas de formação (Mecânico)	14	10h

Nº de horas de formação (assistente de oficina)	0	10h
Nº de horas de formação (Comercial)	122	10h
Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)	0	40h
Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)	0	40h
Índice de satisfação dos colaboradores	3,8	4
Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)	*	Melhor prática
Periodicidade das atualizações de softwares (anos)	*	Melhor prática

Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Definição das iniciativas e plano de ação

Depois de definidos todos os objetivos, indicadores e metas, é necessário estabelecer um conjunto de iniciativas. Estas iniciativas são ações, que quando implementadas, possuem a finalidade de atingir as metas dos objetivos definidos. Na Tabela 8 é possível observar todas as iniciativas propostas.

Tabela 8 - Iniciativas

Iniciativas	Descrição
1	Oferta de descontos e/ou serviços de pós-venda, na compra de um veículo.
2	Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio.
3	Criação de um cartão cliente, que recompense o mesmo, com benefícios.
4	Realização de campanhas através dos meios digitais.
5	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com idade superior a 6 anos, considerando o ano corrente.
6	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com uma quilometragem superior a 90000 km.
7	Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses.
8	Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock.
9	Realização de uma manutenção em veículos que dão saída no stock.
10	Definição de critério que exija a aquisição de marcas associadas a segurança e/ou qualidade.
11	Definição de critério que exija que o stock de veículos seja composto, no mínimo, por quinze marcas.
12	Definição de critério que exija a existência de pelo menos dois veículos elétricos, no stock de veículos para venda.
13	Expansão para serviços de pintura.

14	Alargamento do leque de redes sociais.
15	Definição de uma política de comunicação.
16	Desenvolvimento de planos de formação e de incentivo à formação.
17	Implementação de melhorias nos aspetos do questionário de satisfação de colaboradores que revelam uma menor satisfação.
18	Estabelecimento de contratos de aluguer com empresas de fornecimento de equipamentos e tecnologias.

Fonte: Elaboração própria

Tendo as iniciativas estabelecidas, é criado um plano de ação, exposto na Tabela 9, onde é possível observar quais os objetivos que irão ser afetados e qual o nível do impacto de cada indicador. É utilizado um sistema de cores em que a cor verde corresponde a um impacto alto, o amarelo corresponde a um impacto médio, e o vermelho corresponde a um impacto baixo. A inexistência de um “X”, significa que não existe relação entre a iniciativa e o objetivo, não tendo nenhum impacto. Ainda é possível, através da tabela, verificar qual o responsável sobre a implementação de cada iniciativa.

Com base na tabela 9, utilizando a iniciativa dois como exemplo, podemos constatar que a implementação dessa iniciativa poderá ter impacto na perspetiva financeira, de clientes e de processos internos. Através do esquema de cores, observamos que a iniciativa dois, foi principalmente definida para atingir os objetivos da perspetiva de clientes (OC1, OC2 e OC3), sendo previsto que tenha um impacto alto. Já para os objetivos da perspetiva financeira (OF1 e OF2), a mesma iniciativa espera-se que tenha um impacto médio, e para o objetivo da perspetiva de processos internos (OP2), considera-se que o impacto seja baixo. Para os restantes objetivos, não é encontrada uma ligação entre os objetivos e a iniciativa 2, considerando-se que não existe qualquer impacto com a implementação da iniciativa.

Tabela 9 - Plano de ação

Iniciativas	Objetivos											Responsável
	Financeira		Clientes			Processos Internos			Aprendizagem e Crescimento			
	OF1	OF2	OC1	OC2	OC3	OP1	OP2	OP3	OA1	OA2	OA3	
1	X	X	X	X	X							Gestão
2	X	X	X	X	X		X					Gestão
3	X	X	X	X	X							Gestão
4	X	X	X	X	X							Gestão
5			X			X						Compras
6			X			X						Compras
7			X			X						Oficina
8			X			X						Oficina
9			X			X						Oficina
10			X			X	X					Compras
11			X				X					Compras
12			X				X					Compras
13	X	X			X		X					Gestão
14	X	X			X			X				Gestão
15	X	X			X			X				Gestão
16			X			X			X			Gestão
17			X			X				X		Gestão
18			X			X					X	Gestão

Fonte: Elaboração própria

4.2.6. Balanced Scorecard consolidado

A consolidação do BSC tem como objetivo facilitar o acesso e a compreensão do modelo, por todos os membros da empresa. Assim cada uma das perspetivas do modelo é traduzida em tabelas, como é possível observar desde a tabela 9 à tabela 13. Cada tabela é composta com elementos do processo, tais como: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Através das tabelas é possível ter uma visão geral e simplificada do modelo, de forma que seja possível a compreensão e cooperação por parte dos colaboradores da empresa.

Tabela 10 - Perspetiva financeira

Perspetiva Financeira			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar a Rendibilidade (OF1)	Taxa de rendibilidade das vendas e serviços de oficina	7,50%	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa nº1 (Impacto alto) • Iniciativa nº2 (Impacto médio) • Iniciativa nº3 (Impacto médio) • Iniciativa nº4 (impacto alto) • Iniciativa nº13 (Impacto médio) • Iniciativa nº14 (Impacto médio) • Iniciativa nº15 (Impacto baixo)
	Taxa de rendibilidade das vendas	Melhor prática	
	Taxa de rendibilidade dos serviços de oficina	Melhor prática	
Aumentar o Volume de negócios (OF2)	Taxa de variação anual do volume de negócios	16%	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 - Perspetiva de Clientes

Perspetiva de Clientes			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar a satisfação de clientes (OC1)	Índice de satisfação de clientes	Melhor prática	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa nº1 (Impacto alto) •Iniciativa nº2 (Impacto alto) •Iniciativa nº3 (Impacto alto) •Iniciativa nº4 (Impacto médio) •Iniciativa nº5 (Impacto baixo) •Iniciativa nº6 (Impacto baixo) •Iniciativa nº7 (Impacto baixo) •Iniciativa nº8 (Impacto baixo) •Iniciativa nº9 (Impacto baixo) •Iniciativa nº10 (Impacto baixo) •Iniciativa nº11 (Impacto baixo) •Iniciativa nº12 (Impacto baixo) •Iniciativa nº16 (Impacto baixo) •Iniciativa nº17 (Impacto baixo) •Iniciativa nº18 (Impacto baixo)
Aumentar a fidelização de clientes (OC2)	Taxa de fidelização	10%	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa nº1 (Impacto alto) •Iniciativa nº2 (Impacto alto) •Iniciativa nº3 (Impacto alto) •Iniciativa nº4 (Impacto alto)
Aumentar o nº de clientes (OC3)	Taxa de variação anual do nº de clientes	10%	<ul style="list-style-type: none"> •Iniciativa nº1 (Impacto alto) •Iniciativa nº2 (Impacto alto) •Iniciativa nº3 (Impacto médio) •Iniciativa nº4 (Impacto alto) •Iniciativa nº13 (Impacto médio) •Iniciativa nº14 (Impacto médio) •Iniciativa nº15 (Impacto médio)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12 - Perspetiva de Processos Internos

Perspetiva de processos Internos			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Aumentar a qualidade e segurança dos veículos e do serviço (OP1)	Nº médio de idade dos veículos (anos)	6 anos	• Iniciativa nº5 (Impacto alto) • Iniciativa nº6 (Impacto alto)
	Nº médio de quilómetros dos veículos (Km)	90000 km	• Iniciativa nº7 (Impacto alto) • Iniciativa nº8 (Impacto alto)
	Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock	Melhor prática	• Iniciativa nº9 (Impacto alto) • Iniciativa nº10 (Impacto médio)
	Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo	Melhor prática	• Iniciativa nº16 (Impacto médio) • Iniciativa nº17 (Impacto médio) • Iniciativa nº18 (Impacto médio)
Aumentar a diversidade de produtos e serviços (OP2)	Nº de marcas disponibilizadas	15	• Iniciativa nº2 (Impacto baixo) • Iniciativa nº10 (Impacto médio)
	Nº de veículos elétricos disponibilizados	2	• Iniciativa nº11 (Impacto alto)
	Nº de serviços disponibilizados	6	• Iniciativa nº12 (Impacto alto) • Iniciativa nº13 (Impacto alto)
Dinamizar os meios de comunicação (OP3)	Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais	50%	• Iniciativa nº14 (Impacto alto)
	Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online	Melhor prática	• Iniciativa nº15 (Impacto alto)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento			
Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Melhorar as competências dos colaboradores (OA1)	Nº de horas de formação (proprietário)	10h	•Iniciativa nº16 (Impacto alto)
	Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)	10h	
	Nº de horas de formação (Mecânico)	10h	
	Nº de horas de formação (assistente de oficina)	10h	
	Nº de horas de formação (Comercial)	10h	
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)	40h	
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)	40h	
Aumentar a satisfação dos colaboradores (OA2)	Índice de satisfação dos colaboradores	4	•Iniciativa nº 17 (Impacto alto)
Atualizar a empresa em equipamento e tecnologia (OA3)	Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)	Melhor prática	•Iniciativa nº 18 (Impacto alto)
	Periodicidade das atualizações de softwares (anos)	Melhor prática	

Fonte: Elaboração própria

4.2.7. Controlo do Balanced Scorecard

Depois de criado e montado o BSC, é necessário que a empresa acompanhe e controle todo o processo. Numa situação ideal, é recomendada a utilização de um programa informático próprio que suporte a ferramenta de monitorização *Balanced Scorecard*. Porém, tendo em conta as limitações impostas por ser tratar de uma PME, é utilizado o *Microsoft Excel* como programa base para a monitorização do BSC.

Como referido anteriormente, com o auxílio do *Microsoft Excel*, foi criado um *template* que permite à empresa o acompanhamento e controlo do modelo. O *template* visa ser o mais simplificado possível na sua utilização, de forma que seja o mais prático e perceptível, tendo em conta as características e conhecimentos da empresa. A sua utilização consiste na introdução direta de todas as variáveis, que constituem todos os indicadores, e na apresentação automática dos resultados do cálculo dos mesmos indicadores, sendo também efetuada a comparação face às metas estipuladas.

Tabela 14 - Template do Balanced Scorecard

Indicadores	Último registo	Meta	Variância	Variância (%)	Periodicidade	Período temporal
Taxa de rendibilidade das vendas e serviços de oficina	6,79%	7,50%	-0,71	-9,46%	Anual	2020
Taxa de rendibilidade das vendas			0,00	0,00%	Anual	2020
Taxa de rendibilidade dos serviços de oficina			0,00	0,00%	Anual	2020
Taxa de variação anual do volume de negócios	14,74%	16,00%	-1,26	-7,86%	Anual	2020
Índice de satisfação de clientes			0,00	0,00%	Anual	2020
Taxa de fidelização	8,81%	10,00%	-1,19	-11,95%	Anual	2020
Taxa de variação anual do nº de clientes	-10,67%	10,00%	-20,67	-206,74%	Anual	2020
Nº médio de quilómetros dos veículos (Km)	112097	90000	22097	24,55%	Mensal	dez/20
Nº médio da idade dos veículos	8	6	2	33,33%	Mensal	dez/20
Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock			0,00	0,00%	Anual	2020
Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo			0,00	0,00%	Mensal	dez/20
Nº de marcas disponibilizadas	13	15	-2	-13,33%	Mensal	dez/20
Nº de veículos elétricos disponibilizados	0	2	-2	-100,00%	Mensal	dez/20
Nº de serviços disponibilizados	5	6	-1	-16,67%	Anual	2020
Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais	-78,52%	50,00%	-128,52%	-257,04%	Anual	2020
Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online			0,00	0,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação (proprietário)	0	10	-10	-100,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)	0	10	-10	-100,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação (Mecânico)	14	10	4	40,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação (assistente de oficina)	0	10	-10	-100,00%	Anual	2020

Nº de horas de formação (Comercial)	122	10	112	1120,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)	0	40	-40	-100,00%	Anual	2020
Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)	0	40	-40	-100,00%	Anual	2020
Índice de satisfação dos colaboradores	3,77	4	-0,23	-5,75%	Anual	2020
Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)			0,00	0,00%	Anual	2020
Periodicidade das atualizações de softwares (anos)			0,00	0,00%	Anual	2020

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela 14 é possível observar o produto final do *template* desenvolvido de forma a suportar o BSC. Os resultados do último registo apresentados dizem respeito aos dados iniciais utilizados para a definição das metas e são apenas utilizados como exemplo, devido à impossibilidade de implementação causada pela limitação do tempo. Como forma de apresentação dos resultados o *template* está formatado de forma a utilizar um sistema de cores de forma a indicar se o resultado é positivo ou negativo. O resultado é apresentado a verde caso o valor alcance ou ultrapasse a meta definida, e a vermelho caso o valor não alcance a meta definida.

Posto isto, ao observar a tabela 14, conclui-se que apenas dois indicadores possuem resultados positivos, sendo um fenómeno normal, visto que as metas foram definidas com base nesses mesmos valores e porque são apenas utilizados como exemplo. Devido ao facto de se tratar de dados iniciais que serviram de base à definição das metas, é que se justifica a inexistência de certos resultados, devido à impossibilidade de obtenção dos dados, como referido no ponto 5.2.4 referente à definição das metas.

4.3. Avaliação do Balanced Scorecard

Como forma de finalização do processo de investigação, é realizada uma avaliação ao BSC proposto. A avaliação possui o objetivo de compreender os aspetos que devem ser melhorados, para que o modelo se adeque o melhor possível à realidade da empresa e às considerações do proprietário.

A avaliação foi realizada através de uma entrevista com os responsáveis pelas áreas da gestão, compras e oficina, no dia 04/06/2021 tendo durado aproximadamente uma hora. Para a entrevista foi criado um guião com diversas questões de resposta direta (Sim/Não), relativas à adequação da estratégia proposta, adequação dos objetivos, adequação e clareza dos indicadores e adequação das iniciativas, possuindo também uma secção para observações e/ou sugestões, como se pode observar no anexo 3.

O guião da entrevista é composto por 85 questões relativas aos aspetos acima descritos. De um modo geral o resultado da entrevista é positivo, sendo que a grande maioria das questões foi respondida de forma afirmativa, com exceção de alguns casos.

Inicialmente o guião conta com duas questões introdutórias, relativamente à importância do planeamento e monitorização, as quais ambas são respondidas de forma positiva. Todas as questões sobre a adequação da estratégia definida, a adequação dos objetivos, e a clareza dos indicadores, são respondidas de forma afirmativa, considerando-se que todas são adequadas e que os propósitos dos indicadores são perceptíveis.

É apenas nas questões relativas à adequação dos indicadores e adequação das iniciativas que podemos observar respostas negativas e algumas observações e/ou sugestões. No quadro 3 do anexo 3, relativo à adequação dos indicadores foi registado resposta negativa e/ou observações/sugestões nos seguintes indicadores:

- Taxa de rendibilidade dos serviços de oficina;
- Nº de marcas disponibilizadas;
- Periodicidade das atualizações de equipamentos.

O indicador Taxa de rendibilidade dos serviços de oficina foi considerado adequado, porém surgiram algumas observações. É um indicador onde se compreende que possa existir algum interesse, no entanto não é um indicador visto com muita importância, visto que, se trata de uma área complementar à atividade principal da empresa, o que conseqüentemente se traduz em resultados baixos para a empresa.

O indicador Nº de marcas disponibilizadas não é considerado adequado. A aquisição de veículos para venda é maioritariamente efetuada em leilões, fazendo com que a empresa fique dependente da oferta, o que faz com que o resultado do indicador não

esteja propriamente no controlo da empresa. Os responsáveis pela gestão e pelas compras, demonstraram preocupação face à dificuldade de aquisição de veículos, pelo que não iriam desperdiçar a oportunidade de aquisição de um veículo em favor da variedade de marcas.

O indicador Periodicidade de atualizações de equipamentos também não é considerado adequado, justificado pelo elevado tempo de vida dos equipamentos, o que não faria sentido estar a acompanhar. É sugerido um novo indicador, como por exemplo, a Periodicidade das manutenções dos equipamentos.

Por fim, no quadro 5 do anexo 3, relativo à adequação das iniciativas foi registado resposta negativa e/ou observações/sugestões nas seguintes iniciativas:

- Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio;
- Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses;
- Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock;

A iniciativa Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio não é considerada adequada. O proprietário não concorda, justificando que a aquisição do veículo é uma compra importante e complexa, sendo que o cliente deve conhecer as instalações, os colaboradores, ver e experimentar o próprio produto. Para o proprietário, o serviço de recolha e entrega ao domicílio é considerado viável apenas para os serviços de oficina.

Relativamente às restantes iniciativas, realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses e realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock são consideradas inadequadas, visto que o número de manutenções depende do estado dos veículos. Para o proprietário não faz sentido a estipulação de certas manutenções, sendo que seriam desnecessárias. É sugerido uma alteração, onde seja definido que as manutenções sejam realizadas com base no número de quilómetros que os veículos possuam, sendo um critério a ser definido pela gestão e pela oficina.

4.4. Alterações ao Balanced Scorecard

Da avaliação, anteriormente realizada, resultaram alguns aspetos que necessitam de ser alterados ou eliminados. Assim neste ponto, serão efetuadas todas as alterações no modelo BSC proposto. As alterações serão realizadas ao nível dos indicadores e das iniciativas definidas.

Os indicadores a ser alterados serão:

- N^o de marcas disponíveis;
- Periodicidade das atualizações de equipamentos.

O indicador N^o de marcas disponíveis deve ser simplesmente eliminado do modelo proposto. Já o indicador Periodicidade das atualizações de equipamentos será substituído pelo indicador Periodicidade das manutenções de equipamentos, sendo adicionado à lista de indicadores como exposto abaixo na tabela 15.

Tabela 15-Indicador de monitorização a adicionar

Perspetiva	Indicadores	Fórmula	Função
Aprendizagem e crescimento	Periodicidade das manutenções de equipamentos	Ano atual-Ano da Manutenção	Pretende medir anualmente o período entre manutenções de equipamentos

Fonte: Elaboração própria

As iniciativas a ser alteradas são:

- Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio;
- Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses;
- Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock;

A iniciativa de incorporar o serviço de recolha e entrega ao domicílio, será alterada para apenas ser exclusiva para serviços de oficina. As iniciativas Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses, e Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock, serão substituídas pela iniciativa Realização de manutenções com base no número de quilómetros que os veículos possuam. Sendo que o critério do número de quilómetros

deverá ser estipulado pela empresa. Assim procedem-se as alterações na lista de iniciativas e no plano de ação como é possível observar nas tabelas 16 e 17.

Tabela 16- Atualização das iniciativas

Iniciativas	Descrição
1	Oferta de descontos e/ou serviços de pós-venda, na compra de um veículo.
2	Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio, para serviços de oficina.
3	Criação de um cartão cliente, que recompense o mesmo, com benefícios.
4	Realização de campanhas através dos meios digitais.
5	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com idade superior a 6 anos, considerando o ano corrente.
6	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com uma quilometragem superior a 90000 km.
7	Realização de uma manutenção em veículos que dão saída no stock.
8	Definição de critério que exija a aquisição de marcas associadas a segurança e/ou qualidade.
9	Definição de critério que exija que o stock de veículos seja composto, no mínimo, por quinze marcas.
10	Definição de critério que exija a existência de pelo menos dois veículos elétricos, no stock de veículos para venda.
11	Expansão para serviços de pintura.
12	Alargamento do leque de redes sociais.
13	Definição de uma política de comunicação.
14	Desenvolvimento de planos de formação e de incentivo à formação.
15	Implementação de melhorias nos aspetos do questionário de satisfação de colaboradores que revelam uma menor satisfação.
16	Estabelecimento de contratos de aluguer com empresas de fornecimento de equipamentos e tecnologias.
17	Realização de manutenções com base no número de quilómetros que os veículos possuam.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17 - Atualização do plano de ação

Iniciativas	Objetivos											Responsável
	Financeira		Clientes			Processos Internos			Aprendizagem e Crescimento			
	OF1	OF2	OC1	OC2	OC3	OP1	OP2	OP3	OA1	OA2	OA3	
1	X	X	X	X	X							Gestão
2	X	X	X	X	X		X					Gestão
3	X	X	X	X	X							Gestão
4	X	X	X	X	X							Gestão
5			X			X						Compras
6			X			X						Compras
7			X			X						Oficina
8			X			X	X					Compras
9			X				X					Compras
10			X				X					Compras
11	X	X			X		X					Gestão
12	X	X			X			X				Gestão
13	X	X			X			X				Gestão
14			X			X			X			Gestão
15			X			X				X		Gestão
16			X			X					X	Gestão
17			X			X						Oficina

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Este projeto pretendeu seguir uma unidade curricular que integra o Mestrado de Gestão de PME, a Gestão de Performance. Desta forma, a realização deste projeto prendeu-se no desenvolvimento de uma ferramenta de monitorização de performance numa PME de comercialização e reparação de automóveis novos e usados, localizada na cidade de Portalegre.

Este estudo de caso pretendeu perceber como o BSC pode ser desenvolvido numa pequena e média empresa. O estudo de caso foi efetuado na PME Automóveis Alemão, Unipessoal Lda, tendo sido confirmada a inexistência de uma ferramenta de monitorização de performance. De forma a dar resposta à questão central do estudo foram estipulados os objetivos de conceber e desenvolver o BSC para uma PME, e de realizar uma avaliação do BSC desenvolvido.

No capítulo 5 demonstra-se que tanto a criação e desenvolvimento do BSC, bem como a avaliação do BSC desenvolvido, foram alcançadas com sucesso, tendo resultado algumas observações da realização das mesmas.

Tanto o desenvolvimento da estratégia como o desenvolvimento de todo o modelo BSC contaram com a participação e colaboração de todos os colaboradores da empresa, o que se revelou um aspeto crítico para o sucesso da conceção do BSC.

Sousa et al (2005) caracterizam as PME como instáveis e dependentes de resultados de curto prazo. Tendo o mesmo se verificado na empresa Automóveis Alemão, assim a definição dos indicadores foi marcada pelo foco em indicadores de curto prazo.

Foi necessário calcular o valor dos indicadores definidos, referente ao ano de 2020, como base para a definição das metas. Verificou-se que 8 dos 26 indicadores não foram possíveis de medir, devido à dificuldade de recolha de dados e/ou à inexistência de fonte de dados.

Depois de ter sido desenvolvido o BSC, foi realizada a avaliação do BSC. Da avaliação resultaram algumas observações de forma a melhorar o BSC.

O indicador N^o de marcas disponíveis foi eliminado. O indicador Periodicidade das atualizações de equipamentos, foi substituído pelo indicador Periodicidade das manutenções de equipamentos.

A iniciativa incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio, foi alterada para incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio para serviços de oficina. Por fim, as iniciativas Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses, e Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock foram substituídas pela iniciativa Realização de manutenções com base no número de quilómetros que os veículos possuam.

Em suma, consideram-se alguns aspetos críticos que devem ser tidos em conta no desenvolvimento do modelo BSC para uma PME. O BSC deve possuir um nível de simplicidade alto, de forma a ser o mais perceptível face às características da empresa. É de elevada importância o acompanhamento de todos os colaboradores no desenvolvimento de todo o BSC, tanto para a melhor execução do mesmo como para a aprendizagem dos colaboradores.

Durante o desenvolvimento do BSC foram encontradas algumas limitações. Devido à limitação do tempo foi impossibilitada a implementação do modelo desenvolvido, não permitindo apurar se a sua utilização na empresa iria gerar resultados positivos ou negativos. Outra limitação trata-se da inexistência e/ou dificuldade de recolha de algumas fontes de dados, o que conseqüentemente não permitiu definir algumas metas e não permitirá calcular o valor de alguns indicadores. De forma a calcular esses mesmo indicadores, as fontes de dados necessitam de ser estabelecidas e/ou simplificadas. Por último, numa fase inicial existiu uma dificuldade de compreensão, por parte do proprietário, face a alguns conceitos e propósitos do modelo.

Com o desenvolvimento do BSC foi possível dotar a empresa com alguns contributos. Face à inexistência de uma estratégia na empresa, foi criada e formalizada uma orientação estratégica que se adequasse à empresa em questão. A empresa foi dotada de novos conceitos, e por último, foi introduzida a uma ferramenta de monitorização de performance. Com a realização deste projeto, foi possível contribuir também para a área da monitorização da performance nas PME, mais especificamente com a utilização do modelo BSC.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a continuação deste projeto, com a implementação do modelo desenvolvido, na empresa Automóveis Alemão, e estabelecendo e/ou simplificando as fontes de dados necessárias para o cálculo dos indicadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12^a ed.) New York, NY: McGraw-Hill.
- Biasca, R. (2000). *El Tablero de Comandos: los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME*. Buenos Aires: Biasca & Asociados.
- Caravantes, R., Panno, C., & Kloeckner, C. (2004). *Gestão Estratégia de Resultados: construindo o futuro*. Porto Alegre: AGE Editora.
- Cardoso, L (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: ao encontro do 3^o milénio* (3^a ed). Lisboa: Editorial Verbo.
- Cardoso, L (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer nos negócios do século XXI*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carvalho, J. & Filipe, J. (2014). *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro* (4^a ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Certo, S., Peter, J., Marcondes, R., & Cesar, A. (2005). *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. São Paulo: Pearson Education.
- Chow, C., Haddad, K., & Williamson, J. (1997). *Applying the Balanced Scorecard to Small Companies*. *Management Accounting*, 79 (2), pp. 21-27.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: finding the missing pieces to close the intelligence gap*. New Jersey: John Wiley & sons.
- Crabtree, A. & DeBusk, G. (2008). *The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns*, 24 (1), pp. 8-15.
- Cruz, C. (2006). *Balanced Scorecard: concentrar uma organização no que é essencial*. Maia: Vida Económica.
- Decreto de Lei n.º 372/2007
- Drucker, P. (1981). *Prática da Administração de Empresas*. [s.l.]: Livraria Pioneira.
- Drucker, P. (1997). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

- Fernandes, B. & Berton, L. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). *Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization* (Vol. 26, pp. 623-634). Technovation.
- Ford, R., McLaughlin, F., & Nixdorf, J. (1983). *Ten questions about MBO* (pp. 88-94). California: Management Review.
- Freire, A (2008). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gomes, M. & Saraiva, H. (2019). *A implementação e utilização do balanced scorecard numa pme do setor têxtil*. Portuguese Journal of Finances, Management and Accounting, 5(10).
- Gumbus, A. & Lussier, R. (2006). *Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures*. Journal of Small Business Management.
- Hoque, Z. (2014). *20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research*. British Accounting Review, 46 (1), pp. 33–59.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão. ao serviço da estratégia e dos gestores* (10^a ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review
- Kaplan, R. & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia* (10^a ed.) São Paulo: Editora Campus.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2004a). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (7^a ed.) São Paulo: Editora Campus.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004b). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Mastering the Management System*. Harvard Business Review.
- Malgwi, A. & Dahiru, H. (2014). *Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: a review*. Journal of Economics and Finance, 4 (6), pp. 1-10.
- Marques, M. (2012). *Strategic Management and Balanced Scorecard: the particular case of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal*. Business and Management Review, 2 (1), pp. 50 – 62.
- McAdam, R. (2000) *Quality Models in an SME Context: a critical perspective using a grounded approach*. International Journal of Quality & Reliability Management, 17 (3), pp. 305-323.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives* (3^a ed.). Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* New York: The Free Press.
- Mogrão, S. (2013). *O Balanced Scorecard na Monitorização do Desempenho de uma PME: aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos*. Tese de mestrado não publicada em Contabilidade e Finanças. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança – Escola superior de tecnologia e Gestão.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). *The Balanced Scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?*. European Management Journal, 17 (5), pp. 481-491.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Edinburgh Gate: Financial Times Prentice Hall.

- Neves, J. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa: Texto Editores.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363-382.
- Pandey, I. (2005). *Balanced Scorecard: myth and reality*. *Vikalpa*, 30 (1), pp. 51-66.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poister, T. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Pollanen, R. & Xi, K. (2015). *Organizational Characteristics and use of Balanced Scorecard Measures in Executive Compensation*. *International Journal of Business and Public Administration*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Poureisa, A., Ahmadgourabi, M., & Efteghar, A. (2013). *Balanced Scorecard: a new tool for performance evaluation*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (1), pp. 974-978.
- Rompho, N. (2011). *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: a case study*. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), pp. 39-46.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições (6ª Ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Santos, F. (1998). *Estratégia para PME: mitos e realidades*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestão plus.
- Schneiderman, A. (1999). *Why Balanced Scorecards Fail*. Journal of Strategic Performance Measurement.
- Sousa, S. (2012). *A aplicação do Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas*. Tese de mestrado não publicada. Porto: Universidade Lusófona do Porto – Faculdade de Economia e Gestão.
- Sousa, S., Aspinwall, E., Sampaio, P., & Rodrigues, A. (2005). *Performance Measures and Quality Tools in Portuguese Small and Medium Enterprises: survey results*. Total Quality Management & Business Excellence
- Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6ª ed.). London: Pearson Education.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: a tool for situational analysis. Long Range Planning, 15 (2), pp. 54-66.
- Werkema, M. (1995). *Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- Werner, M. & Xu, F. (2012). *Executing Strategy with the Balanced Scorecard*. International Journal of Financial Research, 3 (1), pp. 88-94.
- Wright, P., Kroll, J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Yin, K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed). Editora Bookman
- Yin, K. (2016). *Case study Research: design & methods* (6ª ed.). Thousand Oaks: Sage

ANEXOS

ANEXO 1 - Lista de Indicadores de Russo (2015)

Perspetiva financeira:

- Taxa de crescimento do volume de negócios;
- Vendas por colaborador;
- Variações das exportações;
- Exportações/ Vendas totais;
- Meios libertos líquidos = Resultados Líquidos + Amortizações e Depreciações do exercício + Provisões do exercício;
- EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*);
- Rendibilidade dos Capitais próprios (ROE) = (Resultado Líquido/Capitais Próprios) *100;
- Rendibilidade Interna das Vendas = [(Resultado. Líquido + Depreciações. e Amortizações + Provisões) / Volume de Negócio] *100;
- Rendibilidade Operacional das Vendas = (Resultados. Operacionais / Volume de Negócio) *100;
- Valor Acrescentado Bruto per capita = Valor Acrescentado Bruto/ N^o de trabalhadores;
- EVA (*Economic Value Added*) = (Rendibilidade dos Ativos - Custo do Capital) *Ativos;
- Liquidez Geral = Ativo Corrente / Passivo Corrente;
- Autonomia Financeira = (Capitais Próprios / Ativo) *100;
- Solvabilidade = (Capitais Próprios / Passivo) *100;
- Rotação dos Ativos = Volume de Negócios / Ativos;
- Prazo Médio de Recebimentos (dias) = [Saldo Clientes / (Volume de Negócios + IVA)] *360;
- Prazo Médio de Pagamentos (dias) = [Saldo Fornecedores / (Compras + IVA + Fornecimentos e Serviços Externos)] *360;

- Fluxos de caixa;
- Gastos totais;
- Gastos variáveis;
- Gastos fixos;
- Gastos com o pessoal / Vol. de Negócios.

Perspetiva de Clientes:

- Quota de mercado;
- Número de clientes;
- Número de contratos assinados com clientes (mês);
- Vendas por cliente;
- Vendas a novos clientes;
- Número de clientes perdidos;
- Índice de clientes satisfeitos;
- Índice de fidelidade dos clientes (percentagem de clientes com mais do que uma compra em determinado período a definir pela organização);
- Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais;
- Índice de rendibilidade do cliente;
- Custos por cliente;
- Despesas de marketing;
- Número de visitas a clientes;
- Número de reclamações;
- Índice da imagem de marca;
- Número de visitas dos clientes à organização;
- Prazo médio de resposta a consulta de clientes;
- Prazo médio de atendimento dos clientes.

Perspetiva de Processos Internos:

- Percentagem de entregas dentro dos prazos;
- Tempo médio de desenvolvimento de novo produto (dias);
- Prazo médio de lançamento de novos produtos;
- Quantidade de produtos lançado face à concorrência;
- Percentagem de venda de produtos novos;
- Prazo médio do ciclo de produção;
- Prazo médio de satisfação de uma encomenda;
- Prazo médio de tomada de decisões;
- Percentagem de ocupação dos equipamentos produtivos;
- Percentagem de atividade produtivas robotizadas ou informatizadas;
- Percentagem de não-conformidades no volume de produção;
- Percentagem de produtos sem defeito;
- Peso dos custos da não-qualidade nos custos totais;
- Acréscimo de produtividade dos equipamentos;
- Peso dos custos de produção no valor de venda;
- Índice de sinistralidade no trabalho;
- Atividades de alto risco cumpridoras das normas de segurança;
- Emissões de poluentes por produção;
- Custos administrativos/ Proveitos;
- Custos administrativos por colaborador;
- Prazo médio de emissão de documentos de expedição ou venda;
- Rotação de Stocks = $\text{Consumo de Stocks} / \text{Stock médio}$;
- Custos das Tecnologias de Informação / Custos administrativos;
- Número de empregados por computador;

- Prazo de resolução das reclamações;
- Custos pós-venda;
- Crédito atribuído / Vendas;
- Investimento em Tecnologia / Vendas;
- Custos diretos de inovação de produtos e serviços.

Perspetiva de Aprendizagem e crescimento:

- Custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D);
- Custos de I&D / Vendas Totais;
- Custos de Investigação;
- Investimento em formação / Vendas;
- Custos em formação / Número de Colaboradores;
- Investimento em apoio a novos produtos;
- Investimento no desenvolvimento de novos mercados;
- Número de novas patentes da organização (ano);
- Idade média das patentes da empresa;
- Peso dos novos produtos na gama oferecida pela organização;
- Número de melhoria sugerido por colaborador;
- Número de melhorias implementadas (resultado das melhorias sugeridas pelos colaboradores);
- Número de postos de trabalho informatizados;
- Idade média do hardware utilizado;
- Idade média do software utilizado;
- Índice de fiabilidade de informação e segurança do sistema informático;
- Índice de satisfação dos colaboradores;
- Índice de liderança (qualidade das chefias);

- Índice de motivação;
- Índice de atitude (colaboradores);
- Índice de delegação de poderes;
- Rotação dos colaboradores;
- Acréscimo de produtividade no trabalho;
- Índice de retenção dos colaboradores especializados (fundamentais no negócio);
- Percentagem de trabalhadores com os objetivos pessoais alinhados com os da organização;
- Média de anos de serviço dos colaboradores;
- Idade média dos colaboradores;
- Tempo de formação (horas/ano);
- Tempo de desenvolvimento (produtos, processos e serviços);
- Proporção de colaboradores com nível académico universitário;
- Taxa de absentismo.

ANEXO 2 - Guião de entrevista nº1

Sobre o entrevistado

Descrição breve sobre as suas qualificações académicas e a sua carreira profissional.

Descrição das suas funções e atividades na empresa.

Sobre a empresa

Descrição da história e evolução da empresa.

Como é que a empresa está organizada?

Como funciona a empresa?

Qual é a missão, visão e valores da empresa?

Quais são os objetivos da empresa? O que pretendem para o futuro?

Quais os principais concorrentes?

Qual o segmento de clientes?

Qual a relação com fornecedores e clientes?

Quais são os pontos fortes/fracos da empresa?

Quais são as ameaças/ oportunidades presentes no mercado?

Quais são as relações com os colaboradores?

Sobre o *Balanced Scorecard*

Tem conhecimento sobre ferramentas de monitorização da performance?

Tem conhecimentos sobre o *Balanced Scorecard*?

ANEXO 3 - Guião de entrevista nº2

Guião de Avaliação do Balanced Scorecard

Destinatário	Questões introdutórias	Sim	Não
Gestão	Considera importante a existência de um planeamento na empresa?		
	Considera importante a existência de uma monitorização na empresa?		

1. Adequação da Estratégia definida

Destinatário		Resposta		Observações/Sugestões
		Sim	Não	
Gestão	Considera a visão adequada?			
	Considera a missão adequada?			
	Considera os valores adequados?			
	Considera os eixos estratégicos adequados?			

2. Adequação dos Objetivos

Destinatário	Considera os objetivos adequados?	Resposta		Observações/Sugestões
		Sim	Não	
Gestão	Aumentar a Rendibilidade			
	Aumentar o Volume de negócios			
	Aumentar a satisfação de clientes			
	Aumentar a fidelização de clientes			
	Aumentar o nº de clientes			
	Aumentar a qualidade e segurança dos veículos e do serviço			
	Aumentar a diversidade de produtos e serviços			
	Dinamizar os meios de comunicação			
	Melhorar as competências dos colaboradores			
	Aumentar a satisfação dos colaboradores			
	Atualizar a empresa em equipamento e tecnologia			

3. Adequação dos Indicadores

Destinatário	Considera os indicadores adequados?	Resposta		Observações/Sugestões
		Sim	Não	
Gestão	Taxa de rentabilidade das vendas e serviços de oficina			
	Taxa de rentabilidade das vendas			
	Taxa de rentabilidade dos serviços de oficina			
	Taxa de variação anual do volume de negócios			
	Índice de satisfação de clientes			
	Taxa de fidelização			
	Taxa de variação anual do nº de clientes			
Compras	Nº médio de idade dos veículos (anos)			
	Nº médio de quilómetros dos veículos (Km)			
Oficina	Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock			
	Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo			
Compras	Nº de marcas disponibilizadas			
	Nº de veículos elétricos disponibilizados			
Gestão	Nº de serviços disponibilizados			
	Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais			
	Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online			
	Nº de horas de formação (proprietário)			
	Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)			
	Nº de horas de formação (Mecânico)			
	Nº de horas de formação (assistente de oficina)			
Nº de horas de formação (Comercial)				

	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)			
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)			
	Índice de satisfação dos colaboradores			
Oficina	Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)			
	Periodicidade das atualizações de softwares (anos)			

4. Clareza dos Indicadores

Destinatário	O propósito do indicador é claro?	Resposta		Observações/Sugestões
		Sim	Não	
Gestão	Taxa de rentabilidade das vendas e serviços de oficina			
	Taxa de rentabilidade das vendas			
	Taxa de rentabilidade dos serviços de oficina			
	Taxa de variação anual do volume de negócios			
	Índice de satisfação de clientes			
	Taxa de fidelização			
	Taxa de variação anual do nº de clientes			
Compras	Nº médio de idade dos veículos (anos)			
	Nº médio de quilómetros dos veículos (Km)			
Oficina	Taxa de cumprimento do plano de manutenções dos veículos em stock			
	Taxa de avarias durante um prazo de 90 dias depois da venda do veículo			
Compras	Nº de marcas disponibilizadas			
	Nº de veículos elétricos disponibilizados			
Gestão	Nº de serviços disponibilizados			
	Taxa de variação anual do nº de publicações em redes sociais			

	Taxa de variação anual do nº de publicações em plataformas de venda online			
	Nº de horas de formação (proprietário)			
	Nº de horas de formação (Mecânico Chefe)			
	Nº de horas de formação (Mecânico)			
	Nº de horas de formação (assistente de oficina)			
	Nº de horas de formação (Comercial)			
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico Chefe)			
	Nº de horas de formação para veículos elétricos (Mecânico)			
	Índice de satisfação dos colaboradores			
Oficina	Periodicidade das atualizações de equipamentos (anos)			
	Periodicidade das atualizações de softwares (anos)			

5. Adequação das Iniciativas/Ações

Destinatário	Concorda com as Iniciativas/Ações definidas, para a conclusão dos objetivos?	Resposta		Observações/Sugestões
		Sim	Não	
Gestão	Oferta de descontos e/ou serviços de pós-venda, na compra de um veículo.			
	Incorporação do serviço de recolha e entrega ao domicílio.			
	Criação de um cartão cliente, que recompense o mesmo, com benefícios.			
	Realização de uma campanha através dos meios digitais.			
	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com idade superior a 6 anos, considerando o ano corrente.			
	Definição de critério que restrinja a aquisição de veículos com uma quilometragem superior a 90000 km.			

	Realização de uma manutenção em veículos em stock que se encontrem parados durante um período de 6 meses.			
	Realização de uma manutenção em veículos que dão entrada no stock.			
	Realização de uma manutenção em veículos que dão saída no stock.			
	Definição de critério que exija a aquisição de marcas associadas a segurança e/ou qualidade.			
	Definição de critério que exija que o stock de veículos seja composto, no mínimo, por quinze marcas.			
	Definição de critério que exija a existência de pelo menos dois veículos elétricos, no stock de veículos para venda.			
	Expansão para serviços de pintura.			
	Alargamento do leque de redes sociais.			
	Definição de uma política de comunicação.			
	Desenvolvimento de planos de formação e de incentivo à formação.			
	Implementação de melhorias nos aspetos do questionário de satisfação de colaboradores que revelam uma menor satisfação.			
	Estabelecimento de contratos de aluguer com empresas de fornecimento de equipamentos e tecnologias.			
Gestão	Sugere alguma iniciativa adicional?			