

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Balanced Scorecard – Aplicação prática na Fapricela, S.A.

Fábio André Moreira Martins

Balanced Scorecard – Aplicação prática na Fapricela, S.A.

Fábio André Moreira Martins

ISCAC | 2019

Coimbra, dezembro de 2019



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Fábio André Moreira Martins

Balanced Scorecard - Aplicação prática na Fapricela, S.A.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques.

Coimbra, dezembro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

PENSAMENTO

“It always seems impossible until it’s done”

Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

As primeiras palavras são dedicadas à minha família, que sempre estiveram do meu lado e demonstraram um apoio incondicional, independentemente de quais fossem as minhas decisões. Obrigado por terem proporcionado a chegada deste dia.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor João Paulo Marques por todo o seu apoio, disponibilidade e compreensão ao longo do tempo, foi, sem dúvida, imprescindível para concluir esta etapa.

O meu sincero obrigado a todos os colegas que entraram na minha jornada académica e que, de alguma forma, deram o seu contributo ao longo deste percurso.

RESUMO

A globalização aumentou o ambiente competitivo nos quais as organizações se inserem atualmente, sendo por isso necessário que tenham a capacidade de se adaptarem às mudanças constantes. Nesse sentido, é crucial que os gestores disponham de instrumentos de controlo e avaliação de desempenho de modo a ajudar as empresas a manter a competitividade e rendibilidade.

Este projeto visa a formulação de uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* na Fapricela, com o intuito de proceder à criação de valor através de uma metodologia crucial da gestão estratégica, contribuindo para a clarificação da sua estratégia e proporcionar uma medida do seu desempenho. Como tal, foi primordial compreender a situação em que a empresa se encontrava, quais as medidas de desempenho utilizadas e no que é que a organização concentrava mais os seus esforços.

O método de investigação utilizado neste projeto foi a metodologia qualitativa, através da recolha de dados com recurso a entrevistas estruturadas. Construiu-se uma proposta de BSC que integra como temas estratégicos a inovação e competitividade em custos, organizando os objetivos estratégicos num mapa estratégico, para cada um dos objetivos escolhe-se um indicador e para este define-se uma meta, posteriormente são delineadas as iniciativas que servem para permitir alcançar as metas. A Fapricela, tendo uma posição de liderança na indústria nacional de trefilaria e uma posição muito relevante no mercado externo, poderá assim potenciar sustentadamente o seu crescimento

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Avaliação de desempenho; Indústria de trefilaria; *Performance*; Estratégia

ABSTRACT

Nowadays, the globalization has increased the competitive environment in which organizations currently operate, so they need to be able to adapt to constant change. In that order, it's crucial that managers have performance control and assessment tools in order to help companies to keep their competitiveness and profitability.

This project aims to formulate a proposal to implement the *Balanced Scorecard* at Fapricela with the purpose of creating value through a crucial strategic management methodology, contributing to the clarification of its strategy and providing a measure of its performance. As such, it was paramount to understand the company's situation, what the type of performance measure they use and what the organization focused most of its efforts on.

The research method used in this project was a qualitative methodology, through data collection using structured interviews. Was built a BSC proposal that integrates innovation and cost competitiveness as strategic themes, organizing the strategic objectives in a strategic map, translating the strategy into goals, indicators and initiatives that should facilitate the involvement of everyone in its implementation and evaluation. Fapricela, having a leading position in the national wire drawing industry and a very relevant position in the foreign market, can thus sustainably boost its growth.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance evaluation; Wire drawing industry; Performance; Strategy

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	5
1.2 Ciclo fechado das cinco etapas	7
1.3 BSC como ferramenta de gestão estratégica	8
1.4 Aplicações do BSC à indústria – revisão de estudos anteriores.....	11
1.5 Vantagens e contribuições do BSC	16
1.6 Críticas ao BSC	21
2. METODOLOGIA	23
2.1 Objetivos do projeto	23
2.2 Metodologia utilizada.....	24
2.3 Recolha e análise dos dados empíricos	24
2.4 Validade do estudo	26
3. ESTUDO DE CASO – FAPRICELA, S.A.....	28
3.1 História da organização	28
3.2 Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	34
3.2.1 <i>Missão, Visão e Valores</i>	34
3.2.2 <i>Pontos fortes da Fapricela</i>	35
3.2.3 <i>Análise externa</i>	36
3.2.4 <i>Análise interna</i>	42
3.2.5 <i>Análise SWOT</i>	50
3.3 Tradução da estratégia em ação	50
3.4 Mapa estratégico	51
3.5 Planos de ação / iniciativas	59
3.6 Plano de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	62
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	63
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES	77
APÊNDICE 1. Guião de entrevista CEO.....	78
APÊNDICE 2. Guião de entrevista COO	80
APÊNDICE 3. Guião de entrevista Diretor da Qualidade.....	81
APÊNDICE 4. Guião de entrevista Diretora dos Recursos Humanos.....	82
APÊNDICE 5. Indicadores de desempenho	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Ciclo de gestão	7
Figura 1.2 - Gestão da estratégia: quatro processos.....	9
Figura 3.1 – Organograma da empresa	29
Figura 3.2 - Processo desde a aquisição de MP até à produção.....	46
Figura 3.3 – Processo fábrica pré-esforço	46
Figura 3.4 - Processo fábrica malha.....	46
Figura 3.5 - Processo fábrica arame para molas	47
Figura 3.6 - Processo fábrica prego	47
Figura 3.7 - Processo fábrica redes	47
Figura 3.8 - Mapa estratégico	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 - Dados da empresa	28
Tabela 3.2 - Produtos comercializados	30
Tabela 3.3 - Mercados 2018	33
Tabela 3.4 – Pontos fortes da Fapricela	35
Tabela 3.5 - Análise PESTEL	36
Tabela 3.6 - Setor metalúrgico.....	37
Tabela 3.7 - CAE 25931	38
Tabela 3.8 - Volume de negócios	39
Tabela 3.9 - Vendas por continente	39
Tabela 3.10 - Mercado interno e externo	40
Tabela 3.11 - Cinco forças de Porter	41
Tabela 3.12 - Análise VRIO	44
Tabela 3.13 - Indicadores de desempenho.....	48
Tabela 3.14 - Análise SWOT.....	50
Tabela 3.15 - Síntese mapa estratégico.....	53
Tabela 3.16 - Objetivos estratégicos.....	55
Tabela 3.17 - Indicadores e metas dos objetivos estratégicos	57
Tabela 3.18 - Planos de ação / Iniciativas.....	60
Tabela 3.19 - Responsáveis pelos planos de ação e periodicidade dos mesmos	61

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Classificação das atividades económicas

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

COO – Chief Operating Officer

CP – Capital próprio

EBIT – Earnings before Interest and Taxes

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAC – Instituto Português de Acreditação

MP – Matéria-Prima

PER – Processo Especial de Revitalização

PESTEL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais

PME – Pequenas e médias empresas

RH – Recursos Humanos

SGQ - Sistema de gestão da qualidade

SWOT – *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

VN – Volume de negócios

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

INTRODUÇÃO

“*What you measure is what you get*” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71), foi a frase com a qual os autores apresentaram o *Balanced Scorecard* na Harvard Business Review, tendo iniciado um novo ciclo na gestão. Outrora os gestores avaliavam e mediam o desempenho organizacional utilizando somente os indicadores financeiros, o que se revelaria ineficaz devido à revolução industrial e consequentes mudanças do ambiente no qual as empresas operam (Kaplan & Norton, 1992, p. 79), sendo assim identificada uma lacuna fundamental a colmatar. Nesse sentido, com o intuito de complementar as medidas financeiras, surge o BSC, uma ferramenta que, segundo Kaplan & Norton, materializa a visão e a estratégia de acordo com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa a redução de riscos ou o aumento da produtividade.

No paradigma atual verifica-se uma forte preocupação das organizações se adaptarem às mudanças para não perderem a competitividade e rentabilidade (Kaplan & Norton, 2008). Para tal, os gestores devem avaliar o desempenho da empresa e definir qual a estratégia a seguir, tarefa para a qual o *Balanced Scorecard* foi concebido. Este é um modelo que traduz a estratégia da organização num conjunto de objetivos e medidas (Epstein & Manzoni, 1997), ajudando a organização a definir, clarificar e implementar estratégias a seguir (Neely *et al.*, 2000; Narayanamma & Latitha, 2016). Desta forma, é possível alinhar a organização com esses mesmos objetivos através do processo de um bom planeamento e controlo. O *Balanced Scorecard* inicialmente foi introduzido como um modelo de avaliação e *performance* empresarial, ao acrescentar medidas e indicadores não financeiros aos existentes. Porém, ao longo dos anos tem-se assistido a uma transformação, a aplicação nas empresas proporcionou a sua evolução para um modelo de gestão, possuindo, segundo Narayanamma & Latitha (2016), a capacidade de efetuar a ligação entre a estratégia de longo prazo delineada pela gestão de topo e as tarefas operacionais do dia-a-dia.

Sintetizando, o objetivo principal deste projeto é proceder à criação de um *Balanced Scorecard*, viabilizando à Fapricela uma ferramenta com capacidade de alavancar e ajudar

a otimizar o seu processo de gestão, identificando oportunidades e interligando tópicos como, por exemplo, a satisfação dos clientes, qualidade do serviço, formação e a comunicação da estratégia aos seus colaboradores (Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2018). Assim, estes poderão compreender a estratégia adotada pela empresa, bem como obter a perceção do valor do seu papel, com o intuito de gerar valor para a organização. Esta é uma das metodologias cruciais da gestão estratégica, segundo Kaplan & Norton (1996a) estabelece o elo de ligação entre o planeamento estratégico e as ações operacionais, por isso é expectável que o *Balanced Scorecard* tenha a capacidade de ajudar a organização e esta concentre mais os seus esforços, permitindo cumprir a estratégia com sucesso.

A escolha pelo tema prende-se com diversos fatores, desde o interesse demonstrado pelo *Balanced Scorecard* ao longo da licenciatura e do mestrado em gestão e gestão empresarial, respetivamente, pela possibilidade de contribuir para a melhoria da gestão estratégica na Fapricela, podendo ajudar também a obter melhores resultados financeiros e pelo facto de nenhum BSC ser igual, necessitando de ser ajustado às necessidades e à estratégia de cada organização, tornando-se assim um desafio efetuar a conceção desta ferramenta. Posto isto, com a realização deste estudo pretende-se obter uma visão global e equilibrada do desempenho organizacional, de modo a auxiliar a gestão da organização na identificação de fatores passíveis de facilitar o desenvolvimento e crescimento da mesma e proporcionar a capacidade de delinear uma estratégia que se adegue quer ao ambiente externo, quer ao ambiente interno, tendo como foco a criação de valor e gerar uma vantagem competitiva.

Este projeto está estruturado em seis partes, destacando-se nessa constituição três grandes capítulos: enquadramento teórico, metodologia de investigação e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em estudo. No capítulo inicial, é possível constatar a origem do tema, a definição do mesmo através dos seus mentores e a evolução até à atualidade. O capítulo dois, metodologia de investigação, é formado pela contextualização, a importância e críticas do tema a tratar, sendo ambos os tópicos suportados através de estudos empíricos, bem como a recolha de dados e subseqüentes métodos utilizados. Posteriormente, o último ponto, apresentará a empresa em estudo (Fapricela) e a conceção do BSC na mesma. Após estes capítulos de destaque, será possível verificar as conclusões subjacentes ao trabalho e vários aspetos que poderão proporcionar futuramente a esta metodologia uma melhor observância.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Kaplan & Norton (1992) introduziram o conceito *Balanced Scorecard* na Harvard Business School tendo referido que o modelo era “como os painéis de um cockpit de avião: fornece aos gestores informações complexas num piscar de olhos” e referiram ainda que “obtemos aquilo que medimos” (Kaplan & Norton, 1992, p. 51). Esta ferramenta foi apresentada inicialmente como um modelo de avaliação e *performance* empresarial, ao acrescentar medidas e indicadores não financeiros aos existentes. Este conceito conferiu uma dimensão mais ampla e tornou-se um verdadeiro sistema de gestão integrada. Porém, a aplicação nas empresas proporcionou a sua evolução para um modelo de gestão estratégica, apoiada por outras ferramentas como, por exemplo, o modelo das 5 forças de Porter e a análise SWOT (Kaplan & Norton, 1997). O BSC possui uma enorme capacidade de efetuar a ligação entre a estratégia de longo prazo delineada pela gestão de topo e as tarefas operacionais do dia-a-dia. Por outras palavras, esta ferramenta reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *leading* e *lagging* (indicadores *leading* apontam para o desempenho futuro da empresa, enquanto que os indicadores *lagging* apontam para o desempenho passado) e perspetivas de desempenho interno e externo, combinando indicadores qualitativos e quantitativos, permitindo construir o futuro da organização.

Kaplan & Norton (1997) definem o *Balanced Scorecard* como um modelo de gestão estratégica que traduz a visão e estratégia de uma organização num conjunto de objetivos e medidas, alinhando a organização com as mesmas através do processo de planeamento e controlo.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focam-se em ações específicas que pretendem que os seus colaboradores executem, medindo as mesmas com o intuito de perceber se estes realizaram essas ações. Contudo, segundo Kaplan & Norton (1992) o BSC é adequado a qualquer tipo de organização, este coloca a estratégia e visão no centro. Kaplan & Norton referem que o BSC é uma combinação de ferramentas de gestão, sendo um modelo que permite avaliar e medir o desempenho de uma determinada organização, tendo como base objetivos e indicadores de desempenho (financeiros e não-financeiros) quantificáveis e qualificáveis. É, portanto, uma ferramenta de suporte ao processo de gestão estratégica e de apoio à decisão. Kaplan & Norton (1996a), afirmam que “a criação de um *scorecard* pode ajudar os gestores a conectar as ações de hoje com os objetivos de

amanhã” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 75). Referem ainda que o BSC tem como principal objetivo o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Como tal, para este objetivo ser alcançado com sucesso, a organização deve focar-se em esclarecer e traduzir a sua visão e estratégia, comunicar e associar os objetivos e as medidas estratégicas, planear, delinear metas e alinhar iniciativas estratégicas, bem como melhorar o *feedback* e a sua aprendizagem estratégica, que tem como base a monitorização das seguintes quatro perspetivas de análise que refletem a forma como a organização está a cumprir a estratégia traçada:

- Perspetiva financeira;
- Perspetiva de clientes;
- Perspetiva de processos internos;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Para Kaplan & Norton (1996a) é fundamental que estas estejam interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade. Contudo, os autores afirmam ainda que os três primeiros processos de gestão (traduzir a visão, comunicação e planeamento de negócios) são importantes para a implementação da estratégia, mas podem não ser relevantes num mundo em constante mudança. Assim, no paradigma atual verifica-se uma forte preocupação das organizações se adaptarem às mudanças para não perderem a competitividade e rentabilidade. Para tal, os gestores devem avaliar o desempenho da empresa e definir qual a estratégia a seguir.

O sistema de análise e de tomada de decisão baseada nos conceitos essenciais do *Balanced Scorecard* é crucial, fazendo a diferença relativamente à prática isolada de tomadas de decisões. Com a utilização desta ferramenta, será elaborado o mapa estratégico da organização, ferramenta vital, com o objetivo de definir as prioridades estratégicas que devem ser implementadas para solucionar o problema ou problemas identificados.

Esta tomada de decisão é fundamentada e diminui drasticamente o risco da organização se desviar da sua visão estratégica e ser surpreendida por um futuro distinto do planeado.

Assim, obtém-se a perceção de que o BSC é um modelo que traduz a estratégia da organização num conjunto de objetivos e medidas, ajudando a organização a definir, clarificar e implementar as estratégias a seguir. Desta forma, é possível alinhar a

organização com esses mesmos objetivos através do processo de um bom planeamento e controlo.

De referir a evolução do conceito *Balanced Scorecard*, cuja ferramenta ao longo dos anos tem vindo a sofrer diversas alterações – vide ordem cronológica infra:

- Sistema de avaliação desempenho - Kaplan & Norton, 1992
- Mapas Estratégicos - Kaplan & Norton, 2004
- Alinhamento da estratégia com os objetivos - Kaplan & Norton, 2006
- Sistema de gestão integrado - Kaplan & Norton, 2008

1.1 As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Perspetiva financeira

Segundo Kaplan & Norton (1992), esta perspetiva indica a estratégia da organização e se a sua implementação e execução estão a contribuir com melhorias. Os típicos objetivos financeiros estão ligados à rentabilidade, crescimento e o valor gerado para os seus *stakeholders*. A fase do ciclo de vida da organização tem três estados, são eles o crescimento, maturidade e declínio, como tal é crucial perceber em qual a empresa se encontra para escolher os seus indicadores financeiros.

Perspetiva de clientes

O objetivo desta perspetiva é descrever o modo como é gerado valor para os clientes e o grau de satisfação dos mesmos. A forma como a empresa se pretende posicionar perante os seus clientes é tema prioritário para os gestores, pois isso irá traduzir-se no reconhecimento da empresa e como esta é vista pelos mesmos.

É de extrema importância identificar os clientes-alvo, bem como os produtos e serviços oferecidos e reter e reforçar relações com os mesmos, porque se este for um conjunto de fatores forte irá diferenciar a organização dos seus concorrentes. Nesse sentido, segundo Kaplan & Norton (1992b), devem ser levadas em consideração medidas de resultado como a satisfação de clientes, a retenção de clientes e a aquisição de novos clientes para obter uma vantagem competitiva.

Perspetiva de processos internos

Na perspetiva de processos internos, os gestores identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais a organização competirá e as medidas do desempenho nesses segmentos-alvo, ou seja, citando Kaplan & Norton (1992b) este ponto consiste em identificar e mapear os processos vitais com o intuito de obter os resultados de uma estratégia bem formulada e implementada.

Os objetivos internos dos processos de negócios destacam os processos mais críticos para o sucesso da organização, como tal Kaplan & Norton (1992b) identificam dois processos internos:

1. Identificar processos novos nos quais a organização se deverá destacar para satisfazer os objetivos financeiros e dos clientes;
2. Incorporar os processos de inovação na perspetiva interna dos processos de negócios.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Kaplan & Norton (1992b) referem que a perspetiva de aprendizagem e crescimento tem como objetivo identificar a estrutura que a organização deve construir para criar crescimento e melhoria a longo prazo. Devido à globalização e forte competitividade dos mercados, é improvável que as organizações consigam atingir as metas de longo prazo se utilizarem as tecnologias e recursos atuais, nesse sentido estas devem melhorar continuamente os seus produtos, processos e a capacidade de I&D. Para além destes três aspetos fundamentais que proporcionam aprendizagem e crescimento organizacional, a empresa deve efetuar investimento nos seus recursos humanos e não apenas nas suas infraestruturas.

Segundo Kaplan & Norton (1992b) os objetivos da perspetiva financeira, de clientes e de processos internos normalmente revelam lacunas entre as capacidades dos RH, sistemas e processos e a receita necessária para atingir metas de desempenho inovador. Assim, no sentido de as empresas colmatarem as suas fraquezas, deverão investir na requalificação dos colaboradores, aprimorando a tecnologia e os sistemas de informação e alinhando procedimentos e rotinas organizacionais preparando-se para a mudança contínua.

1.2 Ciclo fechado das cinco etapas

Kaplan & Norton (2008), aludem ao facto de uma execução da estratégia bem-sucedida ter duas regras básicas: compreender o ciclo de gestão que vincula a estratégia e as operações e saber quais as ferramentas a aplicar em cada etapa do ciclo. Dando assim origem a um sistema de gestão integrado composto por cinco fases, permitindo a interligação entre a formulação e planeamento da estratégia e a execução operacional.

Essas etapas são respetivamente:

1. Desenvolver a estratégia;
2. Traduzir a estratégia;
3. Planear as operações;
4. Monitorizar e aprender;
5. Testar e adaptar a estratégia.

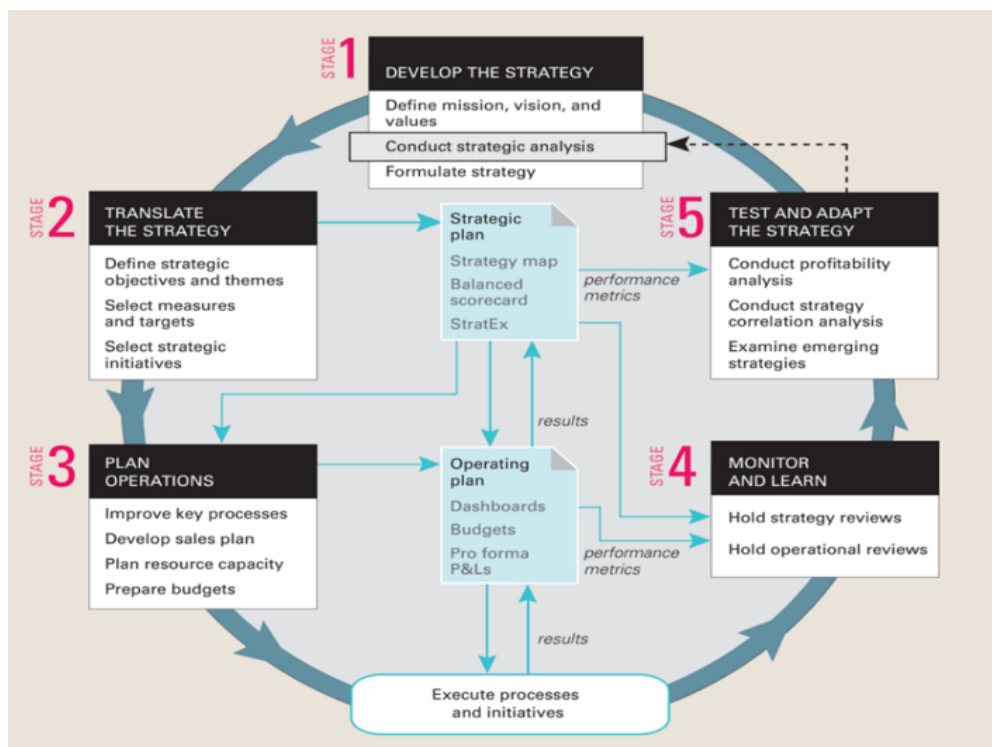


Figura 1.1 - Ciclo de gestão

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

No ponto 1 as organizações definem a sua missão, visão e valores e procedem à formulação da estratégia. Em seguida, a etapa da tradução da estratégia consiste em definir objetivos estratégicos, medidas, metas e iniciativas estratégicas. A terceira etapa é onde a

empresa melhora os seus processos-chave, desenvolve o plano de vendas e o plano de capacidades de recursos e prepara o seu orçamento. O ponto monitorizar e aprender tem como objetivo rever a estratégia e os processos da empresa. Por fim, a etapa testar e adaptar a estratégia é sinónimo de realizar a análise de rentabilidade, a análise de correlação de estratégia de conduta e examinar as estratégias emergentes.

O BSC baseia-se num conjunto de elementos organizacionais, estando todos interligados entre si. Como tal, para a sua utilização, segundo Kaplan & Norton (2008), é necessário analisar esses elementos e definir metas, como por exemplo o modo que uma organização utilizará na abordagem a cada etapa para atingir os objetivos definidos. Com o tempo, os relatórios de desempenho podem ser comparados com os objetivos definidos para ajudar a analisar o ponto no qual a organização se encontra, bem como se está no caminho certo para atingir as metas definidas. A visão e a estratégia dos gestores são dos fatores mais importantes deste instrumento. Contudo, estes dois elementos devem ter em conta outros fatores, incluindo o conhecimento da administração e os restantes indivíduos da organização.

1.3 BSC como ferramenta de gestão estratégica

O *Balanced Scorecard* tem vindo a sofrer diversas transformações e evoluções ao longo dos anos, surgiu em 1992 como um sistema de avaliação de desempenho através do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, mas em 1996, Kaplan & Norton, com o lançamento de dois artigos - “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” e “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*” respetivamente - fizeram questão de rapidamente tornar o BSC num sistema de gestão estratégica.

Kaplan & Norton (1996b) referem que o conceito de *Balanced Scorecard* foi introduzido para motivar e medir o desempenho da unidade de negócios. O *Scorecard*, com quatro perspectivas - financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento - forneceu uma imagem equilibrada do desempenho operacional atual da empresa, bem como os direcionadores do desempenho futuro. No entanto, segundo Kaplan & Norton (1996a), devido ao facto de as empresas não reunirem capacidade de vincular a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo, o conceito evoluiu para um instrumento de gestão estratégica.

Assim, os autores introduziram quatro novos processos de gestão que, separadamente e em combinação, contribuem para vincular os objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (figura 1.2).



Figura 1.2 - Gestão da estratégia: quatro processos

Fonte: Kaplan & Norton (1996a)

1º Processo – Traduzindo a visão

Este processo auxilia os gestores na construção de um consenso em torno da visão e estratégia da organização, com o intuito de que os seus colaboradores possam agir em conformidade com as mesmas. Para tal, a tradução da visão e estratégia deve ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e medidas, determinadas pela gestão de topo, que descrevam os fatores de sucesso a longo prazo.

2º Processo - Comunicação e vinculação

O segundo processo consiste na comunicação da estratégia a toda a organização e vincular a mesma a objetivos departamentais e individuais, ou seja, o objetivo do BSC passa por toda a organização, desde os níveis hierárquicos inferiores até à gestão de topo, estar alinhada com a estratégia, quer a curto como a longo prazo. Este ponto vai de encontro à

perspetiva de aprendizagem e crescimento na relevância que dá ao capital humano, assim é fundamental que exista investimento no mesmo e, para os seus colaboradores poderem ajudar a organização, que lhes seja comunicada a estratégia devidamente, bem como qual a sua função, metas departamentais e o que se pretende em termos individuais. Tradicionalmente os departamentos são avaliados pelo seu desempenho financeiro, estando os incentivos individuais vinculados a metas de curto prazo. Contudo, os objetivos e medidas estratégicas devem ser ajustados a cada setor da organização. O *scorecard* oferece aos gestores uma maneira de garantir que todos os níveis da organização entendam a estratégia de longo prazo e que os objetivos departamentais e individuais estejam alinhados com a mesma.

3º Processo - Planeamento de negócio

O planeamento de negócio permite que as organizações integrem os seus planos de negócios e financeiros. É comum os gestores depararem-se com dificuldades em integrar essas diversas iniciativas para alcançar os seus objetivos estratégicos – situação que leva a frequentes deceções com os resultados obtidos. No entanto, quando os gestores utilizam as metas estabelecidas para medidas de *Balanced Scorecard* como base para alocação de recursos e definição de prioridades, eles conseguem coordenar apenas as iniciativas que os movem em direção aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.

4º Processo - *Feedback* e aprendizagem

O último processo fornece às empresas a capacidade do que Kaplan & Norton (1996a) apelidam de aprendizagem estratégica. Os processos existentes de *feedback* e revisão focam-se em perceber se a organização, os seus departamentos e o seu capital humano de modo individual estão a atingir as metas financeiras definidas.

O *Balanced Scorecard* permite que uma empresa monitorize os resultados de curto prazo das três perspetivas adicionais - clientes, processos internos de negócios e aprendizagem e crescimento - e avalie a estratégia com base no desempenho recente. Posto isto, conclui-se que estas ações viabilizam às empresas a possibilidade de modificar as suas estratégias para refletir a sua aprendizagem.

1.4 Aplicações do BSC à indústria – revisão de estudos anteriores

Petera, Wagner & Mansik (2012) analisaram as 150 maiores empresas da República Checa tendo em conta o número de funcionários. Os autores deste estudo deram especial enfoque à análise do BSC e sistemas similares. Primeiro apresentaram diversas propriedades dos sistemas de medição e gestão de desempenho, dividiram as empresas que adotaram o BSC e as que não o adotaram, tendo criado assim dois grupos para as diferenciar e comparar. Posteriormente, para as empresas que adotaram o BSC, analisaram as propriedades dos seus sistemas e discutiram os resultados obtidos.

Burkert, Davila & Oyon (2010) referem que apenas perguntar às empresas se elas usam o BSC não é adequado porque algumas empresas poderão dar uma resposta positiva, simplesmente pelo facto de considerarem o uso do BSC como algo desejável, outras organizações responderão “sim”, tendo apenas um número de medidas de desempenho financeiro não-vinculadas e medidas de desempenho não financeiro. Enquanto algumas empresas poderiam responder “não” por não usarem o BSC, mas usarem um sistema de medição de desempenho similar.

Nesse sentido, Speckbacher, Bischof & Pfeiffer (2003) sugerem usar perspetivas, componentes utilizados (objetivos estratégicos, metas ou planos de ação, relações de causa-efeito), interconexão do *Balanced Scorecard* com incentivos, nível de implementação do mesmo (corporativo, unidade de negócio, departamento, equipa ou individualmente), motivação para usar BSC e os seus benefícios esperados, experiências, importância e a prioridade futura de projetos e razões para não implementar ou para descontinuar este sistema.

Por sua vez, Burkert *et al.* (2010) sugerem avaliar inicialmente a melhoria das práticas de gestão geral das organizações (que podem ser subdivididas em medidas de desempenho e práticas de gestão específicas, por exemplo, elaboração e comunicação de estratégia e controle do alcance de objetivos) segundo a realização organizacional, resultados (subdivididos em *drivers* de valor suave do futuro sucesso organizacional e medidas financeiras) e, finalmente, satisfação com o sistema. Quanto às variáveis contextuais, Burkert *et al.* (2010) enfatizam o tamanho da empresa e a incerteza do ambiente externo. Quanto aos fatores internos, apontam que a atitude em relação a novas ferramentas de gestão e novas práticas de medição devem ser levadas em conta.

Assim, Petera *et al.* (2012) enviaram por e-mail um questionário com 72 perguntas, dividido em três partes. Na parte A abordavam as informações básicas sobre a empresa, a qualidade da formulação da estratégia e o processo formal da sua execução e o nível de uso de métodos tradicionais de contabilidade de gestão. A parte B fazia referência aos métodos de medição e gestão de desempenho, como por exemplo, as características do sistema de medição de desempenho implementado e a gestão de desempenho estratégico, as medidas financeiras e não financeiras, a medição e gestão de desempenho em consonância com incentivos e a qualidade do sistema implementado e, por fim, o desempenho da organização em questão comparativamente com os seus concorrentes.

A última parte é inteiramente dedicada à recompensa dos colaboradores e outros métodos de influenciar o comportamento dos mesmos em relação à mensuração e gestão de desempenho, procurando maximizar o seu alinhamento e empenho para com a organização. Contudo, apenas 19 empresas enviaram a resposta do CFO, tendo sido a taxa de resposta de apenas aproximadamente 13%.

Perante as respostas obtidas, os autores passaram à análise de resultados onde procuraram verificar se o tamanho da empresa, a forte concorrência do mercado em que a mesma insere e a utilização de técnicas tradicionais de contabilidade de gestão tinham influência na adoção do BSC. Constataram que o tamanho da empresa não tem qualquer relação com a adoção do *Balanced Scorecard*, por sua vez as entidades com um ambiente competitivo menos intenso adotaram o BSC. Relativamente à utilização de técnicas tradicionais de contabilidade de gestão, foi verificado que existe uma relação positiva, ou seja, as organizações que utilizam o BSC tendem a utilizar também um método de contabilidade de gestão (por exemplo, método ABC).

As empresas confirmaram aplicar as 4 perspetivas tradicionais (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), nenhuma organização mencionou perspetivas adicionais, considerando a perspetiva financeira como a de maior relevância. As organizações com BSC ou sistemas similares implementados são da opinião de que estes estão a contribuir para o seu sucesso e nenhuma tenciona deixar de utilizar os mesmos. No entanto, as empresas enfrentam problemas de implementação, é particularmente complicado encontrar medidas corretas, encontrando relações causais entre medidas e recompensa.

Wiersma (2009), analisou 19 empresas holandesas que utilizam este instrumento, tendo a sua amostra sido constituída por 224 gestores responsáveis pelo BSC de um departamento ou unidade de negócio. O seu propósito foi examinar as finalidades para as quais os gestores utilizam o BSC, tendo sido aplicada a análise exploratória.

Nesse sentido, Wiersma (2009) percebeu que os gestores aplicam o BSC para:

- I. Tomada de decisão;
- II. Coordenação;
- III. Monitorização.

O primeiro ponto, a tomada de decisão, está ligado ao grau de controlo de ação e à recetividade que o administrador possui para novos tipos de informação. A coordenação dá ênfase à avaliação de gestão dos colaboradores e, tal como o ponto um, à recetividade do gestor a novos métodos de informação. Por fim, a monitorização confere relevância à avaliação dos colaboradores.

Os resultados empíricos obtidos através deste estudo sugerem que os efeitos da empresa, os efeitos da unidade organizacional e os efeitos de cada gestor influenciam o uso do BSC. A literatura fornece várias sugestões. Primeiro, Ittner, Larcker & Randall (2003) demonstram que utilizadores e não-utilizadores do sistema em estudo não diferiram no tipo de estratégia (como por exemplo, estratégia de manutenção, inovação ou flexibilidade) que implementaram, o que parece ser congruente com o argumento apresentado por Kaplan e Norton, de que todas as organizações, independentemente da sua estratégia, precisam de um *Balanced Scorecard*. Segundo, a estrutura firme de uma organização, isto é, o grau de descentralização e interdependência, pode influenciar a extensão e os propósitos do uso desta ferramenta. Abernethy & Bouwens (2005) argumentam que o *empowerment* pode mitigar a resistência dos responsáveis ao uso de novos sistemas.

Por sua vez, a literatura de adoção organizacional sugere que fatores como o tamanho da empresa e a necessidade de recorrer a consultores influenciam a decisão de implementar um sistema de medição de desempenho. Enquanto, Otley (1999) e Malmi (2001) sugeriram que o uso do BSC reduz a extensão do uso orçamental. Os autores Malmi (2001), Bedford, Brown & Malmi (2008) e Speckbacher *et al.* (2003) indicaram que algumas empresas

ligam o *Balanced Scorecard* ao seu sistema de recompensa, enquanto outras não, o que também pode influenciar a intensidade e o tipo de uso do mesmo.

Este foi o primeiro estudo a examinar empiricamente o uso multidimensional do BSC. Os exemplos incluem o impacto de fatores organizacionais, como o tamanho, planos de recompensa, estratégia, cultura e estrutura da empresa e o impacto das características do BSC, tais como a qualidade do sistema, o número de perspetivas, a facilidade de uso e a utilidade do mesmo.

Malmi (2001), sugere que pesquisas futuras devem estudar se podemos explicar vários tipos de uso do BSC, observando as características da organização. Aponta ainda para o facto de sabermos pouco sobre o impacto do uso do mesmo noutros mecanismos de controlo. Posto isto, o autor deste estudo, tal como já referido previamente, procura saber o motivo para o gestor adotar este sistema. Explora também os indicadores desses propósitos para o uso do BSC, indicando como impulsionadores o estilo de avaliação dos gestores, os mecanismos de controlo utilizados e a receptividade dos gestores às informações dos sistemas de medição de desempenho. Segundo Otley & Fakiolas (2000), o uso destes sistemas está ligado ao facto de como os gestores avaliam os seus colaboradores. Rogers e Shoemaker (1971) sugerem que alguns indivíduos são mais inovadores e mais propícios a usar novos sistemas.

Perramon, Rocafort, Bagur-Femenias & Llach (2016) analisaram 253 empresas da região da Catalunha, Espanha, estas identificaram o processo da criação de valor e analisaram as relações de causa-efeito dentro das perspetivas do BSC. Com o presente estudo, Perramon *et al.* (2016) procuraram demonstrar se a ferramenta em investigação tem a capacidade de criar valor para a instituição. A necessidade de realizar o mesmo surgiu após verificarem a lacuna de pesquisas que tivessem como objetivo demonstrar a validade do modelo. O BSC agrega valor desde a sua implementação, pois facilita o controlo dos principais fatores de sucesso das empresas.

Os resultados evidenciados neste estudo demonstram que:

- A relação causal que as empresas seguem para iniciar o processo de criação de valor é a boa gestão dos colaboradores. Se estes obtiverem formação, estiverem motivados e estimulados, os processos internos serão efetuados eficientemente;
- O BSC fornece informações úteis sobre o impacto que as decisões tomadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento têm nos processos internos, influenciando, segundo a relação causa-efeito, a perspectiva de clientes e financeira;
- É fundamental olhar para as quatro perspectivas juntas para gerir uma organização, pois estas permitem que os gestores entendam o fluxo lógico de consequências produzidas por qualquer tomada de decisão;
- As demonstrações financeiras são insuficientes como um sistema de informações para a tomada de decisões, como tal existe a necessidade de controlar informações não financeiras;
- O BSC pode ser o elo entre o desempenho externo e interno e é por isso que esta é uma ferramenta de gestão amplamente implementada em todos os tipos de empresas;
- A globalização resultou em ambientes altamente competitivos, como tal todas as organizações que se inserem em mercados complexos têm a necessidade de detetar variações na procura ou ineficiências nos processos internos, o que torna o BSC uma ferramenta essencial para as mesmas.

Quesado, Guzmán & Rodrigues (2016) analisaram a relação entre um conjunto de fatores extrínsecos e intrínsecos organizacionais e a adoção do BSC por parte das organizações portuguesas. Este estudo refere que fatores como a idade das empresas, a diversidade de produtos e serviços, a natureza da estrutura da propriedade, a internacionalização e o tamanho da empresa, estão ligados à adoção desta ferramenta.

Foram analisadas, através de inquérito postal, 549 empresas, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 28,20%, ou seja, responderam aproximadamente 155 organizações. Os resultados indicam que o grau de diversidade dos produtos/serviços, a posse de grupos estrangeiros e o tamanho organizacional estão positivamente ligados à implementação do BSC.

As evidências empíricas obtidas a partir deste estudo mostraram que o BSC se dissocia dos sistemas tradicionais de avaliação e controlo de desempenho, considerando o alinhamento entre os indicadores de gestão e a estratégia da organização uma das chaves para o sucesso da implementação (Hoque, 2014). Contudo, ainda não existe um estudo com evidências empíricas amplamente difundido sobre os fatores determinantes da adoção do BSC nas empresas portuguesas. Neste sentido, o principal objetivo deste estudo foi analisar a relação entre um conjunto de fatores contextuais e a adoção do *Balanced Scorecard* numa amostra de empresas portuguesas. Para tal, foram estabelecidas seis hipóteses de pesquisa que propiciaram a existência de uma relação positiva entre a adoção do BSC e seis características organizacionais.

Em consonância com o indicado na análise dos resultados, obtiveram evidências empíricas que confirmam a associação entre a implementação do BSC e três das características analisadas:

- Grau de diversidade dos produtos/serviços da organização;
- Propriedade da empresa por grupos estrangeiros;
- Tamanho organizacional.

No entanto, Quesado *et al.* (2016) não obtiveram evidências empíricas que lhes permitissem corroborar a possível relação entre a adoção do BSC e a idade das organizações, o tipo de gestão (familiar/não familiar) e o grau de internacionalização.

Segundo Quesado *et al.* (2016), a diversidade de produtos e serviços, a internacionalização e o tamanho da empresa são fatores ligados à adoção do BSC, tendo estas palavras dado força à tese da Faipricela ser uma organização que se enquadra nos padrões descritos pelos autores. Esta produz um vasto leque de produtos, sendo que a maior fatia do seu volume de negócio provém da exportação e emprega cerca de 400 pessoas, sendo por esse facto rotulada como uma grande empresa.

1.5 Vantagens e contribuições do BSC

Quesado *et al.* (2018) pretendem identificar e analisar um conjunto de vantagens e contribuições provenientes da implementação do *Balanced Scorecard*. Fazendo referência

ao que o autor do estudo indica, a ferramenta em estudo é adequada para selecionar um conjunto de indicadores e objetivos equilibrados que procurem refletir a gestão estratégica da organização, ajudando as mesmas a conhecer as pretensões dos seus *stakeholders*, a articular e comunicar com os seus objetivos estratégicos e a avaliar as suas implementações, como por exemplo, a transformação da missão e dos objetivos estratégicos em ações, permitindo que os seus utilizadores comuniquem entre si e entendam o seu contributo no contexto da missão organizacional.

Assim, segundo Kaplan & Norton (2000) isto representa um equilíbrio entre o ambiente externo, relacionado com os seus fornecedores e clientes e o ambiente interno ligado ao seu processo crítico, como a inovação, aprendizagem e crescimento. Contudo, alguns estudos alertaram para o facto de que apesar das inúmeras vantagens associadas à implementação do BSC, o seu uso não tem sido consensual entre as empresas, principalmente devido às barreiras que podem limitar as suas hipóteses de sucesso.

Kaplan e Norton, apontam um conjunto de benefícios/vantagens e forças do mesmo. O aspeto inovador deste sistema é a sua capacidade de gerar uma aprendizagem estratégica, proporcionando uma visão geral do desempenho da organização e favorecendo a compreensão dos objetivos estratégicos, minimizando a quantidade de informação através da limitação do número de medidas utilizadas através das suas 4 perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

O BSC está concebido para ser a ferramenta ideal para a mudança no controlo de gestão, capaz de fornecer um conjunto de ferramentas, estrutura e linguagem para comunicar a missão e estratégia, utilizando medidas para informar os colaboradores acerca do presente e futuro sucesso (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 2000, 2001, 2004 e 2008).

De acordo com Kaplan & Norton (1996b), o uso do *Balanced Scorecard* no desenvolvimento de iniciativas estratégicas ajuda os gestores a focarem-se em questões que promovam crescimento, ao invés de somente se focarem em pontos como redução de custos e aumentar a eficiência. Portanto, o BSC providência uma mais completa e complexa análise da *performance* empresarial, configurando um sistema de indicadores *leading* e *lagging* que permite a sua visão holística integrada, possibilitando direcionar o esforço da organização, definindo e comunicando prioridades aos gestores, colaboradores, investidores e clientes. Além disso, a principal vantagem desta ferramenta

comparativamente com *scorecards* tradicionais reside precisamente na consistência interna alcançada entre os objetivos estratégicos e os indicadores.

Para Olve, Roy & Wetter (2001), o BSC tem a vantagem de ser um modelo compacto, onde a sua correta implementação permite:

- Oferecer uma gestão com controlo das dimensões estratégicas;
- Comunicar claramente a contribuição individual de cada colaborador;
- Discutir os benefícios que possam resultar de investimentos do desenvolvimento de competências, o aumento no relacionamento com clientes e das suas TI's;
- A criação de oportunidades de aprendizagem contínua (focando-se nos fatores críticos de sucesso para a organização);
- Aumentar a consciencialização entre os funcionários de que nem todas as decisões em aumentar benefícios ou reduzir custos poderão ter resultados imediatos;
- Demonstrar o que a empresa pode fazer para completar a informação divulgada nos relatórios financeiros.

Resumindo, o BSC pode ser o pilar do sistema de gestão das organizações ajudando a (Speckbacher *et al.*, 2003; Kaplan & Norton, 2000, 2001; Chow, Haddad & Williamson, 1997):

- Clarificar e atualizar a visão e estratégia das entidades (obter consenso na visão e estratégia a seguir e um maior grau de uniformidade entre as diferentes opiniões);
- Traduzir a missão e a estratégia de uma organização em ações concretas e um conjunto de indicadores que informem dos objetivos alcançados e das causas que motivaram os resultados obtidos;
- Facilitar a comunicação interna da estratégia, visão e objetivos estratégicos (comunicar claramente o caminho a seguir e como maximizar o desempenho através de toda a instituição e ainda a ligação entre objetivos estratégicos e indicadores através das relações causa-efeito);
- Potencializar o proveito do uso dos recursos disponíveis;
- Encorajar a realização de objetivos sem causar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso financeiros;
- Alinhar objetivos individuais e departamentais com a estratégia empresarial (favorecendo o alcance de sinergias e desenvolvimento do espírito de cooperação);

- Ligar objetivos estratégicos às metas de longo, médio e curto prazo e aos respetivos orçamentos anuais (assegurando os recursos necessários para alcançar os objetivos);
- Promover programas de melhoria, como reengenharia de processos e gestão da qualidade total (sem o BSC, esses programas podem focar-se em processos que não são cruciais ao sucesso estratégico, não ajudando a obter os resultados financeiros desejados);
- Viabilizar o processo de visualização e monitorização dos resultados alcançados (o BSC não é um modelo estatístico);
- Permitir às equipas e a todos os membros da empresa a se concentrarem nas prioridades estratégicas;
- Obter *feedback* que encoraje a aprendizagem contínua e alavanque a formulação estratégica, identificando novas iniciativas e favorecendo a revisão de estratégias numa base sistemática e regular;
- Identificar e alinhar as iniciativas que guiam a objetivos estratégicos através da criação de uma estrutura coerente de estratégias, objetivos, metas e indicadores que possibilitem construir um plano estratégico dinâmico;
- Construir um sentido de confiança no desempenho do sistema de compensação (quantificar e clarificar o critério de avaliação).

Com base no que foi dito anteriormente, é possível classificar as vantagens do *Balanced Scorecard* em dois principais grupos: vantagens ao nível da estratégia organizacional, ou seja, definição, comunicação e implementação da mesma e em vantagens ao nível do alinhamento estratégico.

Nos últimos anos foram desenvolvidos inúmeros estudos em diversos países sobre a aplicabilidade e aspetos positivos decorrentes da utilização do BSC em organizações de diferentes tamanhos e setores de atividade.

Em Portugal, Quesado (2005) realizou um estudo empírico em grandes empresas, concluindo que 84,6% das empresas indicaram uma melhoria no alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações como um aspeto positivo, seguido pelos benefícios

relacionados ao esclarecimento e comunicação da estratégia, bem como com o desenvolvimento de um sistema consistente de objetivos, ambos em 76,9% dos casos. O facto de o BSC ter facilitado a implementação da estratégia e seu desenvolvimento adicional (69,2%) e a melhoria na mensuração do desempenho organizacional (65,4%) merecem destaque de relevo.

Alguns anos depois, Quesado *et al.* (2012a, 2012b) desenvolveram um estudo empírico, baseado nas abordagens das Teorias de Contingências e Institucionais, no qual um dos objetivos era identificar os benefícios e as mudanças decorrentes da implementação do BSC em organizações públicas portuguesas (municípios, hospitais e empresas municipais) e organizações privadas (grandes empresas e PME's). Em relação à análise custo-benefício da implementação, a maioria das organizações analisadas considera que os benefícios excederam os custos.

Em relação aos benefícios derivados da implementação do BSC, 79,5% das organizações privadas destacaram uma melhoria no alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações como um aspeto positivo. Os seguintes benefícios indicados estão relacionados ao desenvolvimento de um sistema consistente de objetivos e indicadores (74,4%) e ao esclarecimento e comunicação da estratégia (69,2%). No caso das organizações públicas, 91,7% destacaram o facto de facilitar a implementação da estratégia o seu adicional desenvolvimento como aspetos positivos, seguido por uma melhoria no desempenho organizacional (83,3%) e clarificação e comunicação da estratégia (75%).

Em Portugal, Xavier (2012) também estudou a aplicabilidade do BSC numa organização financeira destacando que o BSC contribui para o processo de comunicação e divulgação de objetivos estratégicos para os diferentes níveis da organização, para o processo de planeamento e definição de objetivos de desempenho, uma vez que afeta a definição de iniciativas e planos de ação para o cumprimento dos objetivos, bem como a alocação de recursos para as diferentes iniciativas.

O que nos permite obter a perceção de que quando o BSC é implementado adequadamente, apresenta várias vantagens em relação aos relatórios financeiros tradicionais, facilitando o processo de mudança (Walker, 1996). O *Balanced Scorecard* é parte integrante da identificação da missão, a formulação da estratégia e sua implementação. Desta forma, desempenha um papel importante na comunicação da estratégia organizacional por todos os membros e promove o processo de *feedback*. De facto, usado adequadamente, o BSC atua como uma rica fonte de informação e conhecimento, garantindo que os participantes

se possam comunicar regularmente uns com os outros. Além disso, permite vincular a estratégia de longo prazo a ações de curto prazo e criar estratégias de conscientização entre os funcionários. Neste contexto, a abordagem adotada pelo BSC ajuda os gestores a concentrarem-se na estratégia da empresa para decidir o que medir e como, de forma a evitar possíveis conflitos entre diferentes objetivos e indicadores.

1.6 Críticas ao BSC

O BSC não é uma ferramenta consensual, há autores que defendem este sistema de medição de desempenho e indicam vantagens na sua utilização, tais como uma melhor definição do desafio estratégico, isto é, a sua missão, visão e aumentar o consenso e responsabilidade, alinhamento da organização, integração da estratégia e a gestão corrente, bem como impulsionar a afetação dos recursos e melhorar o desempenho dos seus departamentos.

Por outro lado, Nørreklit (2003) aponta fraquezas no *Balanced Scorecard* como a sua abordagem demasiado teórica, pois esta distancia-se de indicadores financeiros, a existência de um controlo exagerado sobre os gestores intermédios e ainda o discurso não académico dos livros dos seus mentores – Kaplan e Norton – onde estes transparecem a ideia de que o gestor, ao implementar esta ferramenta, procura salvar a empresa que se encontra à deriva.

Butler, Letza & Neale (1997) consideraram o conceito do BSC muito geral, realçando que este pode não se encaixar na cultura de uma organização e ignorar os seus processos organizacionais. Laitinen (2003) identificou a seleção das quatro dimensões básicas e suas inter-relações problemáticas, porque as medidas em aplicações práticas pareciam estar interligadas e não fornecer dicas úteis sobre quais os fatores internos organizacionais que deveriam ser desenvolvidos.

Epstein & Manzoni (1998) questionaram a capacidade das organizações para chegar a um acordo sobre uma estratégia em termos tão claros que facilitaria a construção de um *Balanced Scorecard* e afirmou que a manutenção dos sistemas era exaustiva. Vaivio (1999) desafiou a ideia principal do BSC de que uma série de medidas quantitativas teria a capacidade de espelhar as diversas características da estratégia de uma organização. Da mesma forma, Johanson, Skoog, Bjorke & Almqvist (2006) apontaram problemas de equilíbrio entre as quatro perspectivas. Além disso, Liedtka, Church & Ray (2008)

destacaram a variabilidade do desempenho e a tolerância à ambiguidade na avaliação de desempenho com base no *Balanced Scorecard*.

Nørreklit (2000, 2003, 2012) foi altamente crítico em relação às alegações de relações causais entre as quatro perspectivas do BSC e da validade do mesmo para servir como uma ferramenta de gestão estratégica. Tendo argumentado que o modelo possuía problemas com algumas das suas principais suposições e relações, não existindo uma relação causal, mas sim lógica entre as áreas abrangidas pelo BSC. Kaplan & Norton, referiram que as medidas que faltam em geral não é um problema de dados, elas revelam um problema de gestão. Se não conseguir medir, não conseguirá gerir.

Outra crítica frequente é a dificuldade de definir medidas de desempenho não financeiras, preditivas e integrar a perspetiva por meio da relação causa-efeito. O que nos indica que o BSC utiliza uma perspetiva unidirecional, isto é, foca-se apenas na organização, não tendo em conta os inúmeros entraves que possam surgir devido a diversos fatores, principalmente externos. Esta ferramenta possui ainda dificuldade de definição de objetivos e indicadores não financeiros.

Posto o que foi dito anteriormente, a motivação para a realização de um estudo sobre o *Balanced Scorecard*, propondo a aplicação do mesmo na Fapricela, está ligada ao facto de esta ser uma empresa portuguesa com grande dimensão, sediada na região centro. A relevância do BSC na gestão estratégica suscitou curiosidade e interesse prático no sentido de promover a sua aplicação nesta organização.

2. METODOLOGIA

2.1 Objetivos do projeto

O objetivo principal deste estudo é a construção do *Balanced Scorecard* no Grupo Fapricela, com o intuito de proceder à criação de valor através de uma metodologia crucial da gestão estratégica, contribuindo para a clarificação da estratégia da mesma e proporcionar uma medida do seu desempenho. Para tal, será crucial compreender a situação em que a empresa se encontra, como por exemplo, saber se os colaboradores estão familiarizados com a estratégia, quais as medidas de desempenho utilizadas e no que é que a organização concentra mais os seus esforços. De referir que para proceder à construção do *Balanced Scorecard* será necessário identificar a informação organizacional e efetuar uma análise do setor:

- Fatores críticos de sucesso;
- Análise das 5 forças de Porter;
- Os recursos e capacidades pelo Modelo VRIO;
- Cadeia de valor;
- Fontes de vantagem competitiva;
- Situação atual Produtos/Mercados;
- Segmentação de clientes;
- Plano de qualidade;
- Objetivos estratégicos atuais e de desenvolvimento futuro;
- Temas estratégicos;
- Plano financeiro;

Estes tópicos servirão de base para a medição, acompanhamento e gestão da estratégia, constituindo elemento fundamental para construir o futuro da organização. Será realizado o mapa estratégico que alinha os diferentes objetivos e fatores críticos de sucesso por perspetiva e tema estratégico, com a criação deste instrumento pretende-se:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais, isto é, obter um desempenho orientado para os resultados;
- Assegurar que as componentes da estratégia, o que se entende por objetivos, indicadores, metas e iniciativas, estão relacionadas e alinhadas;

- Garantir que a estratégia é comunicada e percebida no global da organização;
- Construir a base de um processo efetivo e integrado de gestão estratégica;
- Traduzir a missão nos resultados desejados.

2.2 Metodologia utilizada

O método de investigação deste estudo consiste na metodologia qualitativa. Segundo Sousa e Baptista (2011), este tipo de investigação centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. É indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses como nos estudos quantitativos. Este tipo de investigação é descritiva, profunda e rigorosa, tendo a capacidade, segundo Sousa e Baptista (2011) e Yin (2010), de produzir dados descritivos a partir de entrevistas, observação e análise documental. Wolcott (1994) referia que este método era executado perguntando (entrevistas), experimentando (observação) e examinando (análise documental).

Sousa e Baptista (2011) referem que os critérios científicos utilizados na metodologia qualitativa se regem pela objetividade, validade e fiabilidade. Após a recolha dos dados necessários, proceder-se-á ao tratamento de resultados e à interpretação dos mesmos.

2.3 Recolha e análise dos dados empíricos

Para a execução deste projeto recorreu-se a entrevistas devido a este ser um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou em grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações (Ketele, 1999). Nesse sentido, segundo Sousa e Baptista (2011), o autor teve de previamente delinear um propósito bem definido, ou seja, tema, objetivos e dimensões. As realizações das mesmas tiveram como objetivo a recolha de informação e transmissão de informação, tendo como principais características uma maior eficácia de resposta, interação direta,

reformulação constante, papel ativo do entrevistador, oportunidade para aprofundar e o facto de ser efetuada a recolha oral da informação.

Sousa e Baptista (2011), referem que existem dois tipos de fontes de pesquisa, as fontes primárias e as fontes secundárias. Neste projeto entende-se por fontes primárias as entrevistas realizadas e por dados secundários a análise documental, ou seja, a recolha de informação em livros, internet e revistas científicas.

Foram realizadas entrevistas ao Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO), Diretor da Qualidade e Diretora dos Recursos Humanos. As mesmas tiveram a finalidade de obter informação sobre a empresa tal como a sua estratégia e como a mesma é elaborada, os processos operacionais, as certificações ao nível da qualidade e os seus recursos humanos.

As entrevistas foram de cariz estruturado, ou seja, consistiram na abordagem de temas às questões previamente determinadas e que são consideradas importantes para os objetivos do trabalho, com questões abertas, permitindo ao entrevistado desenvolver a sua resposta e assim obter mais matéria. Estas permitem obter informação rica que, por vezes, não consta em documentos, aprofundar determinadas questões e explorar muita informação e verificar se ambos os intervenientes compreenderam o significado das palavras e ficaram elucidados.

A entrevista realizada ao CEO teve como principal foco questões estratégicas, perceber o processo desde o seu desenvolvimento à sua implementação e decisões corporativas (Apêndice I).

A entrevista ao COO facultava informações a nível operacional, proporcionando uma caracterização genérica da empresa relativamente aos seus produtos, mercados e estrutura organizacional. Bem como, perceber como a sua cadeia de valor é uma fonte de vantagem competitiva (Apêndice II).

O Diretor da Qualidade respondeu a perguntas que permitissem obter informação acerca do processo da criação de uma maior consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, quais os tipos de certificação que a empresa possui, quais as medidas da empresa relativamente à responsabilidade social e ambiental e os aspetos fundamentais para corresponder às exigências dos clientes (Apêndice III).

As questões colocadas à Diretora dos Recursos Humanos permitem obter uma maior percepção da definição da estratégia nesta área, o que é efetuado no âmbito da formação dos colaboradores e perceber o grau de educação dos mesmos (Apêndice IV).

2.4 Validade do estudo

A validade de estudos qualitativos tem assumido diversas vertentes devido à subjetividade da interpretação de cada autor. As abordagens mais frequentes centram-se em três aspetos: credibilidade, critérios e procedimentos e objetividade, fidelidade e validade. Sousa e Baptista (2011), referem que a credibilidade é um conceito que engloba critérios de aferição da qualidade de um qualquer trabalho de investigação científica. Posto isto, na investigação qualitativa é necessário rigor ou validade interna, triangulações, *feedbacks*, opinião ou validação por pares (*peer examination*). Isto traduz-se, respetivamente, em obter conclusões muito centradas na própria credibilidade do investigador, encontrar convergência em outras fontes de informação, receber parecer dos participantes e procurar a opinião de investigadores da mesma área ou que tenham estudos semelhantes.

Relativamente aos critérios e procedimentos, Sousa e Baptista (2011) evidenciam que no que respeita à investigação qualitativa focam-se em três aspetos específicos do problema dos critérios científicos:

- Clarificação dos critérios utilizados;
- Operacionalização desses critérios no processo de investigação através de procedimentos específicos;
- Explicitação da operacionalização dos critérios nos relatórios de investigação.

Os critérios científicos utilizados nas metodologias qualitativas são normalmente denominados como critérios de objetividade, validade e fiabilidade.

Kirk e Miller (1986) concebem a objetividade como a construção de um objetivo científico que passa, por um lado, pelo confronto dos conhecimentos ou das ideias com o mundo empírico, e, por outro lado, pelo consenso social de um grupo de investigadores sobre essa mesma construção.

Sousa e Baptista (2011) indicam que alguns dos principais procedimentos associados à investigação qualitativa, com capacidade de aumentar a sua validade, são a permanência prolongada no local do estudo de modo a permitir detetar eventuais interpretações erróneas, a observação persistente que permita identificar as características mais salientes, partilha entre pares, ou seja, confrontação das perspetivas e sentimentos do investigador, com outros colegas, o recurso à triangulação com base na utilização de diferentes fontes de dados e adequação dos materiais utilizados.

O método utilizado para verificar a validade deste projeto de investigação foi efetuar a triangulação de dados recorrendo ao modelo de Kaplan & Norton, a documentos escritos e às entrevistas realizadas, procurando assim mais do que um caminho para obter respostas. A pesquisa qualitativa cria relações com os fenómenos observados, como tal utilizar uma combinação de métodos de pesquisa pode permitir alcançar melhores resultados. Deste modo, para garantir a fiabilidade deste estudo, após a revisão de literatura, procedeu-se à recolha de dados sobre a empresa.

A última etapa da triangulação de dados foi a realização de entrevistas à gestão de topo. A junção destes fatores traduz-se na construção do BSC.

3. ESTUDO DE CASO – FAPRICELA, S.A.

3.1 História da organização

A empresa em estudo, denominada Fapricela – Indústria de Trefilaria S.A., foi constituída no dia 4 de fevereiro de 1977, tendo sido criada por dois sócios, o Sr. António Teixeira e o Sr. Manuel Duarte Alberto. À data da sua fundação, a designação inicial era Fapricela – Fábrica de Pregos do Centro, Lda e tinha como principal atividade o fabrico de pregos. Iniciou a atividade com um capital social de 2.000.000\$, enquanto este atualmente se situa nos 30.000.000€, distribuídos por 5 acionistas, entre os quais o Sr. António Teixeira, a Sra. Vitória Teixeira, o Dr. Pedro Teixeira, a Dra. Rosinda Teixeira e a Torricentro, S.A.

Esta organização está sediada em Manga da Granja, freguesia de Ançã, concelho de Cantanhede e distrito de Coimbra. Emprega cerca de 380 funcionários, sendo uma das grandes empresas da região centro de Portugal e uma das maiores deste mesmo distrito. A Fapricela, S.A. está matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Cantanhede com o número 221/770526, possuindo o NIF 500643130 e o CAE nº 25931-R3, que se traduz na fabricação de arames e seus derivados e outros produtos metálicos diversos, tendo por base a utilização de matérias-primas de Aço Carbono. Os seus órgãos sociais são constituídos pela Mesa de Assembleia – Geral, pelo Conselho de Administração e pelo Fiscal Único.

Tabela 3.1 - Dados da empresa

Nome da empresa	Fapricela – Indústria de Trefilaria, S.A.
Localidade	Granja de Ançã
Website	www.fapricela.pt
NIF	500643130
Data de fundação	04/02/1977
Capital Social	30.000.000€
Nº de funcionários	380

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

A figura 3.1 representa a estrutura da Fapricela, ou seja, a sua disposição, hierarquia e ligações interdepartamentais.

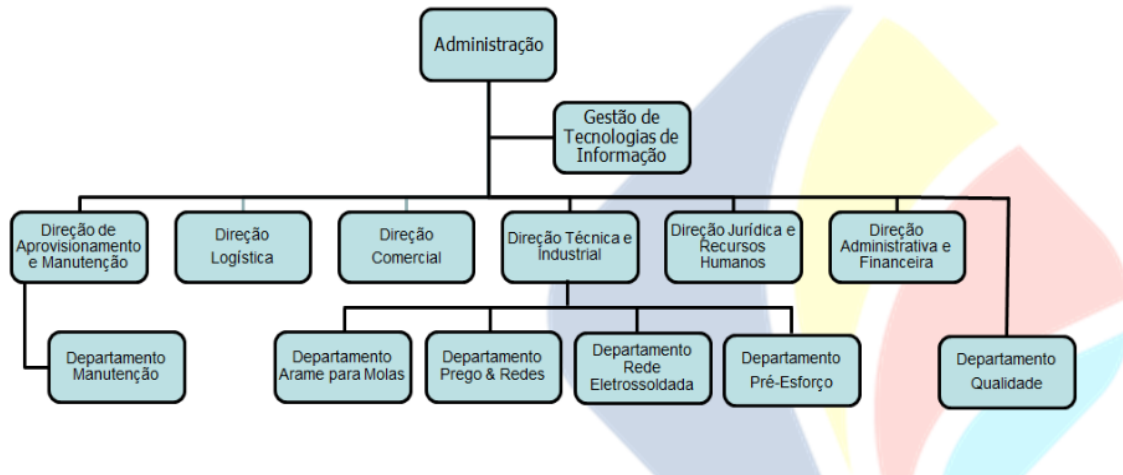


Figura 3.1 – Organograma da empresa

Fonte: Fapricela

A organização que atua no setor metalúrgico tem registado ao longo dos anos um crescimento contínuo, nesse sentido surgiu a necessidade de expandir para fora do território nacional, proporcionando assim a abertura de escritórios em Espanha e Reino Unido, em Madrid e Liverpool respetivamente. Tem ainda presença em dois portos em Inglaterra, um no local onde se encontra o escritório e o segundo em Birkenhead. A isto junta-se a criação da Fapricela UK, Limited e da Fapricela Steel France, bem como a aquisição da Ibermetals – Indústria de Trefilagem, S.A., dando origem ao Grupo Fapricela. A Fapricela tem vindo a apostar na cimentação das competências na inovação e no aumento do volume de exportações, estas são características fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade na indústria de trefilaria. A Fapricela possui um vasto leque de produtos, onde se destaca o cordão de aço, sendo o mais exportado da tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Produtos comercializados

Produtos comercializados			
Prego Prego quadrado Prego zincado Prego redondo Prego roscado Prego anelado Prego ponta divergente Prego sem cabeça Prego rolo	Redes Rede zincada Rede zincada UK Rede plastificada Rede plastificada UK Rede Nó	Vareta Aço Vareta ar. Aço (lisa) Vareta ar. Aço (indentado) Vareta ar. Aço (roscado/lisa) Vareta ar. Aço (roscado/indentado) Varetas roscadas a reintegrar Varetas cortadas a reintegrar	Arame Molas Colchões Molas Colchões 1.xx Molas Colchões 2.xx Molas Colchões 3.xx Molas Colchões 4.xx Molas Colchões 5.xx
Arame Cru Arame cru Arame cru ou quadrado Arame cru (vareta) – A500EL Arame cru (vareta) – A500ER Arame cru (rolo) indentado Arame cru (rolo) – A500EL Arame cru (rolo) – A500ER Arame cru (varão) – B500A Arame cru	Arame Arame farpado Arame plastificado Arame torcido	Cordão aço Cordão 2 fios (liso) Cordão 3 fios (liso) Cordão 7 fios (liso) Cordão 7 fios (compacto) Cordão 3 fios (indentado) Cordão 7 fios (indentado) Cordão 7 fios (galvanizado) Cordão (bobines 2ª escolha)	Arame Molas Técnicas Molas Técnicas 1 Molas Técnicas 2 Molas Técnicas 3 Molas Técnicas 4 Molas Técnicas 5 Molas Técnicas 6 Molas Técnicas 7 Molas Técnicas 8
Rede Eletrossoldada M/sol lisa (rolo) M/sol nerv. (rolo) M/sol nerv. (painel) M/sol lisa (painel) M/sol UK M/sol Irlanda (rolo) M/sol Irlanda (painel) M/sol Espanha M/sol (painel) med. Espec. M/sol França (outras) M/sol França (ADETS) M/sol Marrocos M/sol Noruega M/sol Holanda M/sol Finlândia M/sol diversos M/sol Bélgica	Treliça Treliça	Cordão aço (embainhado) Cordão (auto-embainhado) 9,30 Cordão (embainhado) 12,70 Cordão (embainhado) 13 Cordão (embainhado) 15,20 Cordão (embainhado) (compacto) Cordão (embainhado) 16 Cordão (auto-embainhado) 12,50	Arame Aço Arame aço 3,00mm Arame aço 3,20mm Arame aço 4,00mm Arame aço 5,00mm Arame aço 5,50mm Arame aço 6,00mm Arame aço 6,35mm Arame aço 6,90mm Arame aço 7,00mm Arame aço 7,50mm

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

A Fapricela, S.A. senhoreia um enorme portfólio de produtos, produzindo, atualmente, para o mercado global, posicionando-se como uma das empresas Europeias mais dinâmicas da Indústria de Trefilaria. Procurando melhorar continuamente os seus processos de gestão, de modo a que os seus produtos superem as expectativas dos seus clientes, assumindo plenamente as suas responsabilidades sociais, económicas e ambientais junto de todos os que contribuem para o seu sucesso, nomeadamente trabalhadores, acionistas, populações vizinhas e o Estado.

A organização assume compromissos como:

- ✓ Melhorar continuamente os seus processos de gestão, a par com a formação constante dos seus colaboradores, consolidando os seus pontos fortes e utilizando a identificação dos pontos fracos/ameaças para estabelecer ações de melhoria;
- ✓ Promover mais e melhor comunicação integrada com os seus clientes, de modo a identificar as suas necessidades e exceder as suas expectativas;
- ✓ Cumprir os requisitos das normas NP EN ISO 9001, e, de acordo com uma visão estratégica, expandir as certificações e homologações dos seus produtos no mercado global;
- ✓ Prevenção da poluição resultante das atividades da Fapricela, S.A. e cumprimentos de todos os requisitos legais e de outros requisitos assumidos, nas vertentes da qualidade e do ambiente;
- ✓ Promover um ambiente de trabalho sã e que incentive o brio e responsabilidade de todos os que trabalham para ou em nome da Fapricela, S.A., para que cada um deles, nas suas atividades sob a sua responsabilidade, assegure o cumprimento das políticas da empresa.

Nesse sentido, a organização implementou e certificou o Sistema de Gestão da Qualidade APCER NP EN ISO 9001:2015, este foi implementado a 24/07/2008 na conceção e fabrico de fio e cordão de aço para pré e pós-esforço, varão e rede electrossoldada, treliças, arame farpado, rede de malha solta (zincada e plastificada), rede nó (ovina), prego de construção (quadrado e redondo) e arame trefilado para molas, cumprindo os seguintes requisitos:

- ✓ Melhorar o desempenho da organização;
- ✓ Melhorar a capacidade de fornecer, de forma consistente, produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como a lei e regulamentos aplicáveis;

- ✓ Orientar o foco da organização no aumento da satisfação do cliente;
- ✓ Fidelizar e captar novos clientes;
- ✓ Tratar os riscos e oportunidades;
- ✓ Acesso a novos mercados;
- ✓ Confiança acrescida nos processos de concepção, planeamento, produção do produto e/ou fornecimento do serviço;
- ✓ Aumento da notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado e sociedade em geral.

É uma empresa com forte tradição industrial, apresenta uma filosofia de crescimento e modernização, com objetivos bem definidos e onde a constante inovação técnica e comercial são determinantes para o seu desenvolvimento. Prova do crescimento e da força da marca Fapricela são os mercados em que a mesma esteve presente no ano de 2018, exportando os seus produtos para 67 países, distribuídos por cinco continentes (África, América, Ásia, Europa e Oceânia). Na tabela 3.3 é possível conferir quais foram esses mercados.

Tabela 3.3 - Mercados 2018

Mercados 2018					
Europa		África	Ásia	América	Oceânia
Alemanha	Irlanda do Norte	África do Sul	China	Argentina	Nova Caledónia
Áustria	Islândia	Angola	Irão	Bolívia	
Bélgica	Letónia	Argélia	Kuwait	Brasil	
Chipre	Lituânia	Burkina Faso	Qatar	Canadá	
Croácia	Malta	Cabo Verde	EAU	Chile	
Dinamarca	Noruega	Egipto		Colômbia	
Escócia	País de Gales	Guiné Bissau		Cuba	
Espanha	Polónia	Ilha da Reunião		Equador	
Estónia	Portugal	Marrocos		EUA	
Finlândia	Roménia	Moçambique		Guatemala	
França	Rússia	Nigéria		México	
Grécia	Sérvia	São Tomé e Príncipe		Paraguai	
Geórgia	Suiça	Tunísia		Panamá	
Holanda	Suécia			Perú	
Itália	Turquia			Uruguai	
Inglaterra	Ucrânia				
Irlanda					

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

3.2 Construção do *Balanced Scorecard*

Para um melhor funcionamento de uma organização é fundamental clarificar e definir precisamente qual o rumo que a mesma pretende seguir, ou seja, delinear bem a sua estratégia. Nesse sentido, surge esta proposta para a implementação do *Balanced Scorecard* na Fapricela.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

3.2.1.1 Missão

A missão da Fapricela é fornecer produtos de trefilaria de elevada qualidade, proporcionando o máximo de satisfação ao cliente, de modo a criar valor para o mesmo, bem como aos seus *stakeholders*. É uma empresa com uma filosofia de crescimento e modernização, onde as constantes inovações técnicas e comerciais são determinantes para o alcance das suas metas, aliando ainda o desenvolvimento de sinergias por parte dos seus colaboradores e a aposta da gestão da qualidade com responsabilidade ambiental.

3.2.1.2 Visão

A organização possui a ambição de alcançar o reconhecimento mundial, como fabricantes de produtos de trefilaria, nesse sentido aposta na qualidade e excelência dos produtos, na competência e qualificação dos colaboradores e na inovação de processos de fabrico com o objetivo de responder às necessidades e exigências do mercado.

3.2.1.3 Valores

A indústria Fapricela tem como alicerces dos seus valores os seguintes princípios:

- ✓ Satisfação;
- ✓ Fidelização;
- ✓ Inovação;
- ✓ Responsabilidade social e ambiental;
- ✓ Desenvolvimento profissional;
- ✓ Qualidade.

Os valores referidos assentam em oferecer produtos com qualidade e preços competitivos, procurando proporcionar a maior satisfação aos seus clientes e, desse modo, fidelizar os

mesmos. Para a organização conseguir manter esta capacidade e, consequente, competitividade no mercado, necessita de apostar na inovação tendo como principal foco o crescimento contínuo, modernizando os seus produtos e processos de fabrico. Crescer de forma sustentada implica responsabilidade social e ambiental, como tal a organização consciencializa os seus colaboradores a mudar de atitude em função do bem-estar do planeta e aposta em tecnologias amigas do ambiente, permitindo reduzir a poluição que acarreta a sua atividade, contribuindo para a melhoria da sociedade. A formação dos colaboradores é um fator importantíssimo para qualquer empresa, nesse sentido a Fapricela promove periodicamente ações de formação para que os seus funcionários tenham a possibilidade de desenvolver as suas competências. A empresa aposta num eficiente controlo da qualidade, estando os seus produtos devidamente certificados por entidades acreditadas. Sendo uma consequência do eficaz controlo efetuado, viabilizando que os seus produtos tenham na qualidade um fator diferenciador.

3.2.2 Pontos fortes da Fapricela

A Fapricela assume o seguinte lema “*Os valores da Inovação e do Conhecimento são pilares do nosso sucesso*”, o que representa a sua base para a obtenção desse sucesso. Contudo, para uma organização ser bem-sucedida, necessita de um conjunto de pontos fortes que garantam a sustentabilidade e o desenvolvimento da mesma, sendo uma mais-valia para atingir os seus objetivos. Os pontos fortes da Fapricela estão apresentados na Tabela 3.4.

Tabela 3.4 – Pontos fortes da Fapricela

Perspetiva	Pontos fortes
Financeira	- Solidez Financeira - Controlo dos custos - Liquidez
Clientes	- Reputação do grupo empresarial - Foco na qualidade dos produtos - Fidelização de clientes - Localização geográfica - Canais de distribuição - Definição das necessidades dos clientes - Foco na satisfação dos clientes - Foco num preço competitivo

Processos Internos	- Flexibilidade organizacional - Relação com fornecedores - Conhecimento do mercado - Trabalhadores qualificados - Certificação de qualidade - Trabalho em equipa e comunicação - Compromisso e envolvimento da gestão - Gestão criteriosa do aprovisionamento de matéria-prima - Gestão criteriosa do processo produtivo
Aprendizagem e Crescimento	- Tecnologia de ponta - Processos de produção inovadores - Investimento contínuo nas infraestruturas - Investimento em I&D - Educação e formação contínua

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

3.2.3 Análise externa

3.2.3.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL (Johnson, Scholes e Whittington, 2005) sintetiza os fatores indutores de mudança mais significativos na perspetiva macro ambiental (tabela 3.5).

Tabela 3.5 - Análise PESTEL

Políticos	- Políticas de apoio à formação profissional
Económicos	
Sociais	- A freguesia de Ançã possui cerca de 2600 habitantes, com uma taxa de atividade de 44%, pelo que os 380 postos de trabalho assumem particular relevância na economia local. Destacando ainda o facto de 85% da sua produção estar afeta à exportação, o que se traduz numa mais-valia para a região e para o país
Tecnológicos	- Constante inovação nas tecnologias
Ecológicos	- A Fapricela está sujeita ao cumprimento de normas específicas, como por exemplo possuir licença ambiental, sob pena de sanções resultantes do incumprimento. - Prevenção da poluição resultantes das atividades da empresa, possuindo certificação nas vertentes da qualidade e do ambiente
Legais	

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

3.2.3.3 Cinco forças de Porter

Para uma melhor compreensão do setor metalúrgico, onde se insere a Fapricela, efetuou-se uma pesquisa, através do CAE nº 25931 – Fabricação de arames e seus derivados e outros produtos metálicos diversos, tendo por base a utilização de matérias-primas de Aço Carbono - com o intuito de obter informação sobre o número de empresas registadas em Portugal e o VN total gerado pelo setor (tabela 3.6).

Tabela 3.6 - Setor metalúrgico

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS – 2013) (1)		Atividade económica (Subclasse – CAE Ver. 3) (2)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS – 2013) e Atividade económica (Subclasse – CAE Ver. 3); Anual (3)	Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica (NUTS – 2013) e Atividade económica (Subclasse – CAE Ver. 3); Anual (3)
				N.º	€
2017	Portugal	PT	Total	1242693	371 477 802 487 €
2016	Portugal	PT	Total	1196102	340 479 969 424 €
2015	Portugal	PT	Total	1163082	331 601 856 055 €

Fonte: INE (2019)

Através desta recolha de informação é possível ter uma visão geral do nº de empresas em Portugal, 1.242.693 em 2017, com um volume de negócios total de 371.477.802.487€. Este é o setor nacional mais exportador. É possível constatar que o número de empresas tem vindo a aumentar, bem como o VN. Segundo Aníbal José da Costa Campos, Presidente da Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP), numa entrevista concedida à AICEP (2018), na indústria metalúrgica e metalomecânica a imagem de Portugal está associada a qualidade, inovação, fiabilidade e capacidade de adaptação, sendo uma indústria reconhecida pela sua excelente relação qualidade-preço. Este referiu ainda que o “setor tem registado uma notável expansão ao longo desta década com especial ênfase nos últimos três anos. As empresas conceberam e implementaram estratégias de crescimento bem definidas, apostando assertivamente na qualidade e na abordagem aos mercados mais exigentes e de maior valor acrescentado. Consequentemente têm conseguido crescer nas mais diferentes vertentes”. Como o próprio indica, o setor é muito vasto e heterogéneo, possui diversos segmentos e subsectores, como por exemplo o automóvel, o aeroespacial, o ferroviário ou as tecnologias em geral. Nesse sentido, estes dados não especificam com precisão a informação sobre a indústria de

trefilaria, mas sim sobre o setor metalúrgico onde se insere a Fapricela. No entanto, a organização com as suas vendas na ordem dos 150.000.000€ tem um peso superior a 4% do volume de negócios total do setor metalúrgico, um valor significativo tendo em conta que este é o maior setor nacional.

Segundo a recolha de informação no PORDATA (2019), foram contabilizadas 12188 empresas em 2018 (tabela 3.7). O aumento anual do número de empresas representa o crescimento do setor, tal como referido anteriormente.

Tabela 3.7 - CAE 25931

Anos	Indústria Transformadora	
	Total	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos
2016	66 953	11 508
2017	67 555	11 553
2018	Pro 68 513	Pro 12 188

Fonte: PORDATA (2019)

Contudo, as empresas do setor não podem ser consideradas concorrentes diretos da Fapricela porque não são fabricantes. Existem apenas dois concorrentes em Portugal, a Socitrel e a Codimetal. A primeira, segundo o jornal de negócios (2017), foi submetida a um PER em 2015, decorrente das suas dificuldades financeiras. Posteriormente, em 2017, o grupo F. Ramada – Investimentos adquiriu 99% da empresa, a 30 de junho desse ano possuía um volume de negócios de 20.000.000€ e um EBITDA de 1.000.000€.

A Codimetal, empresa com sede no concelho de Palmela, segundo um estudo efetuado pelo Instituto Politécnico de Setúbal (2018) denominado “1.000 maiores empresas do Distrito de Setúbal 2017”, ocupava o 175º lugar com um VN de 9.479.655€ e um resultado líquido de 682.698€.

Segundo o ranking das 1000 maiores empresas da zona centro, elaborado pelo Diário As Beiras (2018), referente ao período de 2017, a Fapricela ocupava o 29º, com vendas no valor de 134.479.000€ (tabela 3.8).

Tabela 3.8 - Volume de negócios

Empresa	Volume de negócios (€)
Fapricela	134 479 000€
Socitrel	20 000 000€
Codimetal	9 479 655€

Fonte: Elaboração própria

A tabela 3.8 é um resumo do volume de negócios do ano 2017 das três principais empresas portuguesas a atuar na indústria de trefilaria. Como é possível verificar, a Fapricela é líder de mercado, seguida da Socitrel e da Codimetal.

Com o intuito de perceber a preponderância no peso da economia nacional da empresa líder da indústria de trefilaria, segundo o semanário expresso (2018), na edição “Especial 1000 Maiores Empresas”, referente ao ano de 2017, a Fapricela ocupava o 223º lugar com um volume de negócios de 134.479.015€.

Para uma melhor perceção da distribuição das vendas da Fapricela, foi efetuada uma análise aos mercados onde a empresa marcou presença em 2018 (tabela 3.3). Dos sessenta e sete países em que a Fapricela atuou, apenas foi possível analisar as vendas de cinquenta e nove, não existindo informação fidedigna disponível sobre os restantes. Assim, foram analisados 97,56% dos mercados, correspondendo a 99,75% do seu volume de negócios, os restantes 0,25% do VN estão inseridos nos oito países em falta, correspondendo a 2,44% dos mercados (tabela 3.9).

Tabela 3.9 - Vendas por continente

Continente	Quantidade (KG)	Valores (€)	Peso do mercado no VN (%)
África	4 263 203,18	3 586 419,68€	2,37%
América	20 190 142,71	17 675 452,63€	11,69%
Ásia	2 075 475,00	2 132 008,57€	1,41%
Europa	173 210 978,57	123 926 324,41€	81,97%
Oceânia	207 729,91	176 786,00€	0,12%
Total	205 221 271,37	151 177 121, 86€	97,56%

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

As ilações a retirar desta análise são a forte presença da organização no mercado Europeu e a presença já bastante sólida no continente americano, com especial destaque para a América do Sul. De referir também a sua presença com uma quota de mercado interessante no continente africano e asiático, mercados em que a empresa continua em expansão e tem vindo a conquistar terreno face aos anos anteriores.

Tabela 3.10 - Mercado interno e externo

Mercado	Valores (€)	Peso do mercado no VN (%)
Interno	27 112 822,51€	17,934%
Externo	124 064 299,35€	82,066%
Total	151 177 121, 86€	100%

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

O modelo das cinco forças de Porter (1980) permite analisar o grau de atratividade de uma indústria e o seu ambiente competitivo. Assim, a análise da indústria de trefilaria, permitiu compreender a dinâmica das 5 forças envolvidas, classificando-as como alta, média ou baixa, e assim avaliar o grau de competitividade desta indústria, organizando-se a informação na tabela 3.11.

Tabela 3.11 - Cinco forças de Porter

Ameaça de novos concorrentes	- Elevado capital necessário - <i>know-how</i> das empresas estabelecidas - As empresas estabelecidas têm uma vantagem no custo da aquisição da matéria-prima em relação aos novos concorrentes - Uma das barreiras que os novos concorrentes enfrentam é a aversão dos clientes em trocar de fornecedor, pois existe o risco do novo fornecedor não dar garantias de fornecimento futuro - A indústria possui diversos requisitos legais e governamentais que podem dificultar o surgimento de novos concorrentes - As empresas estabelecidas podem reduzir os preços para evitar perder quota de mercado para os novos concorrentes Força Baixa
Ameaça de produtos substitutos	- O setor acompanha a evolução tecnológica - Oferece soluções inovadoras ao mercado - Os clientes reconhecem a qualidade do produto das empresas a atuar no setor, no entanto são sensíveis ao preço - Certificação dos produtos, sendo obrigatório no caso de alguns mercados Força Média
Poder de negociação dos clientes	- Empresas exportadoras, como tal operam em diversos mercados e reduzem o risco da quebra de faturação - As empresas neste setor procuram oferecer a melhor relação qualidade-preço - Qualidade dos produtos metalúrgicos - Poucas empresas a operar no setor (oligopólio) Força Média
Poder de negociação dos fornecedores	- Aquisição de matéria-prima em qualquer mercado de modo a obter a melhor relação qualidade-preço - É importante a estrutura e solidez financeira do fornecedor, bem como a capacidade de resposta em termos de tempo e volume de entregas - Elevado volume de compras, existindo capacidade de negociar o preço Força Média
Rivalidade entre concorrentes	- Indústria muito restrita, existem poucas empresas a operar - Alguns dos produtos são semelhantes, depende muito do reconhecimento da marca e do fator preço - Empresas exportadoras, como tal operam em diversos mercados (partilha de risco) - São organizações com uma dimensão considerável, como tal uma das barreiras à saída da indústria é o número de trabalhadores e as burocracias implícitas Força Baixa
Atratividade da indústria	Média

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Perante a análise da tabela 3.11 é possível concluir que a atratividade da indústria de trefilaria em Portugal é média.

3.2.4 Análise interna

3.2.4.1 Análise de recursos e capacidades

Um dos maiores recursos que a Fapricela possui é o grupo empresarial em que se insere, é a empresa líder da indústria de trefilaria em Portugal, sendo reconhecida nacional e internacionalmente. A organização exporta atualmente cerca de 85% da sua produção, o que indica que a maior parte do seu volume de negócios é efetuado além-fronteiras. Neste grupo insere-se ainda a Ibermetais - Indústria de trefilagem, S.A., sita em Freamunde, direcionada para a atividade de aços maciços (não ligados) de baixo teor de carbono, ou seja, a produção de arames crus e recozidos. Esta integra verticalmente a cadeia de valor da Fapricela, conferindo uma maior força ao grupo da mesma com uma ainda mais vasta gama de produtos.

A Fapricela encontra-se localizada em Granja de Ançã, concelho de Cantanhede, Distrito de Coimbra, o que permite uma fácil cobertura nacional devido à sua sede ser na zona centro do país. Esta localização é também importante na sua estratégia de exportação, possui alguns portos relativamente perto como o porto da Figueira da Foz e o porto de Aveiro e, no caso do porto de Matosinhos, este encontra-se a uma distância razoável, permitindo à organização uma rápida resposta. A empresa conta ainda com dois portos, que funcionam como armazéns em Inglaterra, com os quais trabalha diretamente, em Bromborough e Birkenhead, sendo que no primeiro se encontra o escritório da Fapricela UK, LTD e um espaço no porto de Rochefort, em França, devido à Fapricela Steel France.

As suas instalações, na sua sede, possuem um edifício afeto aos procedimentos administrativos, onde se inserem os seguintes departamentos:

- Administração;
- Financeiro;
- Recursos humanos e jurídicos;
- Faturação;

- Logística;
- Informática;
- Comercial.

A produção está distribuída por cinco armazéns, são eles o armazém do prego, arame para molas, pré-esforço, malha (rede eletrossoldada) e redes. Dispõe também de dois armazéns comerciais, um para o produto acabado e outro para a sucata. Todo o material é acompanhado por certificados para atestar a qualidade do mesmo e garantir que tudo está em conformidade, estes são emitidos pelo laboratório do departamento da qualidade.

A empresa tem como vantagem competitiva o seu *know-how*, ou seja, a experiência internacional, os recursos humanos qualificados, a qualidade do produto e o serviço e relacionamento com os clientes. Para que este sucesso seja possível, a organização conta com cerca de 380 colaboradores, distribuídos pelas funções de assistente comercial, comercial, expedição, financeiro, informática, logística/compras, manutenção, produção, qualidade e recursos humanos.

A empresa tem como aspetos negativos a falha na comunicação interna, a não retenção de talentos e os atrasos recorrentes no prazo de entrega dos produtos, estes fatores constituem malefícios para a mesma. A tabela 3.12 analisa os recursos e capacidades, esta está alicerçada nos recursos humanos, financeiros, tangíveis, intangíveis e capacidades preponderantes da entidade. Exclusivamente viabilizam uma fonte de vantagem competitiva sustentada os recursos e capacidades que forem considerados valiosos, raros, inimitáveis e executáveis pela organização.

Barney e Hesterly (2008) usam o modelo VRIO para o estudo dos recursos e capacidades de uma organização, tendo o acrónimo o seguinte significado:

- **Valor:** os recursos valiosos são aqueles que reduzem custos ou aumentam a receita;
- **Raridade:** quão raro é um recurso à disposição da empresa: pode ser um colaborador ou um produto exclusivo;
- **Inimitabilidade:** dificuldade em imitar um determinado recurso. Se este não puder ser imitado, pelo menos de forma simples, torna-se numa vantagem competitiva. Uma patente ou um direito de autor também podem encaixar nesta categoria;

- **Organização:** este ponto diz respeito à estrutura da empresa e se esta tem capacidade de explorar os seus recursos adequadamente para extrair o máximo proveito dos mesmos.

Tabela 3.12 - Análise VRIO

Recursos e capacidades	Valor	Raridade	Inimitabilidade	Organização	Resultado
Imagem de marca (Grupo empresarial)	S	S	S	S	VCS
Recursos humanos qualificados	S	S	S	S	VCS
Know-how da organização	S	S	S	S	VCS
Processo produtivo automatizado	S	S	N	S	VCT
Empresa líder de mercado	S	S	N	S	VCT
Certificação ISO 9001	S	N	N	S	PC
Laboratório nas próprias instalações	S	N	N	S	PC
Localização geográfica	S	N	N	S	PC
Experiência internacional	S	N	N	S	PC
Comunicação interna eficiente	S	N	N	N	DC
Retenção de talentos	S	N	N	N	DC
Prazo de entrega dos produtos	S	N	N	N	DC

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Legenda:

S – Sim

VCT – Vantagem competitiva temporária

N – Não

PC – Paridade competitiva

VCS – Vantagem competitiva sustentável

DC – Desvantagem competitiva

3.2.4.2 Cadeia de valor

O conceito cadeia de valor foi desenvolvido por Porter (1985), consiste num determinado agregado de atividades, concebido para as organizações corresponderem às necessidades dos seus clientes. Fundamenta-se em interligar o processo consumado entre as operações da empresa e analisar o elo de ligação entre as mesmas, ou seja, relacionar o processo em cadeia desde os fornecedores, ciclo de produção, venda e distribuição ao cliente.

Nesse sentido, a análise da cadeia de valor visa identificar uma sequência de diversas atividades da organização, atividades primárias e atividades de suporte.

Tendo em conta que a Fapricela é uma indústria, as suas principais atividades são a aquisição de matéria-prima, a produção, a venda do produto, a expedição e a gestão comercial.

A primeira etapa passa pela aquisição da matéria-prima, de modo a assegurar o produto com a máxima qualidade a Fapricela opta sempre por fornecedores qualificados. A negociação é efetuada pela administração da empresa, a MP é comprada tanto a fornecedores nacionais como estrangeiros. A escolha dos fornecedores depende de fatores como a estrutura e solidez financeira, a capacidade de resposta em termos de tempos de entrega e volume de entrega e o preço do produto.

Existem dois tipos de matéria-prima, o fio-máquina e o arame zincado, o primeiro normalmente é recebido em rolos de aço de 2000-2500kg e o segundo em rolos de aproximadamente 1000kg. A matéria-prima mais adquirida é o fio-máquina, para testar a sua qualidade é realizada uma constante monitorização através de ensaios de receção da mesma. Se for detetada qualquer deficiência no produto, a sua utilização é suspensa e é efetuada a devolução ao fornecedor.

Após o controlo da mercadoria rececionada, no caso do fio-máquina, é a etapa da decapagem mecânica ou química, dependendo do produto a que se destina. O processo da decapagem consiste na imersão do rolo fio-máquina num banho de ácido clorídrico durante um período de tempo, com o objetivo de remover a oxidação e impurezas que o material

possa conter. Em seguida, efetua-se o processo de trefilagem, o arame passa por diversas feiras sucessivas com vários diâmetros para alongar e esticar, pretende-se aumentar a sua resistência, por deformação constante, até obter o diâmetro pretendido.

O último passo é o processo de estabilização, este consiste num tratamento termomecânico que permite aumentar a tensão de rotura e diminuir a relaxação, promovendo o alívio de tensões residuais. Figura 3.2.

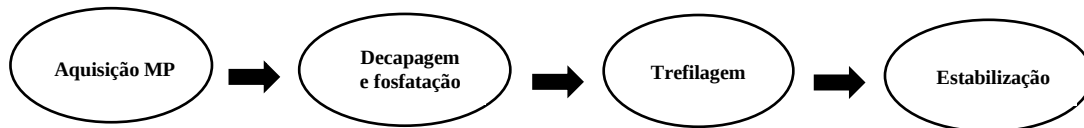


Figura 3.2 - Processo desde a aquisição de MP até à produção

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

A Fapricela possui cinco fábricas, pré-esforço, malha, arame para molas, prego e redes, estando cada uma afeta a um diferente processo produtivo explicado infra:

Pré-esforço

Matéria-prima – Fio-máquina

Tratamento de superfície – Decapagem química

Produto intermédio – Trefilagem

Produto final – Cordão ou Arame



Figura 3.3 – Processo fábrica pré-esforço

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Malha

Matéria-prima – Fio-máquina

Tratamento de superfície – Decapagem química

Produto intermédio – Trefilagem ou Laminagem

Produto final – Varão ou Malha (Rede eletrossoldada)



Figura 3.4 - Processo fábrica malha

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Arame para molas

Matéria-prima – Fio-máquina

Tratamento de superfície – Decapagem química ou mecânica

Produto final – Arame trefilado (Varão ou Rede eletrossoldada)

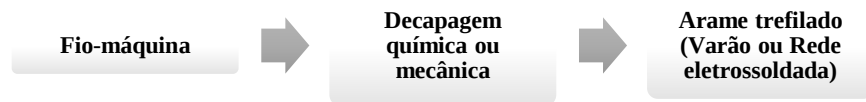


Figura 3.5 - Processo fábrica arame para molas

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Prego

Matéria-prima – Fio-máquina

Tratamento de superfície – Decapagem mecânica

Produto intermédio – Trefilagem

Produto final – Prego



Figura 3.6 - Processo fábrica prego

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Redes

Matéria-prima – Arame zincado

Produto intermédio – Arame plastificado

Produto final – Redes



Figura 3.7 - Processo fábrica redes

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Após o departamento comercial efetuar a venda do produto, é realizado um pedido à produção para a fabricação do mesmo, após estar terminado, o departamento logístico fica

encarregue de marcar o transporte da mercadoria. O produto pode ser vendido com três opções, dependendo do acordo efetuado entre o gestor comercial e o cliente, Levantamento da mercadoria diretamente na fábrica, a Fapricela entregar nas instalações do cliente com a sua viatura própria ou contratar uma empresa que assegure o transporte da mesma. Posteriormente é efetuada a expedição dos itens até ao local acordado com o cliente.

3.2.4.3 Indicadores de desempenho

Na tabela 3.13 foram analisados, no período de 2016 a 2018, alguns dos indicadores financeiros mais importantes (Apêndice 5)

Tabela 3.13 - Indicadores de desempenho

Indicadores Financeiros / Ano	2016	2017	2018
Índice Liquidez Geral	0,96	1,01	1,20
Autonomia Financeira (%)	42%	42%	44%
Solvabilidade (%)	0,72%	0,69%	0,76%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (%)	3,80%	4,87%	8,61%
EBITDA (€)	9 741 000€	11 417 000€	14 400 000€
EBIT (Resultado operacional) (€)	5 656 000 €	6 979 000 €	3 600 000 €
Vendas (€)	107 678 000€	134 479 000€	151 500 000€

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

O índice de liquidez geral tem vindo a melhorar significativamente, em 2016 este índice encontrava-se abaixo de 1, tendo em 2018 atingido 1,20, o que representa que a empresa possui uma liquidez positiva em curto prazo.

A autonomia financeira apesar de se manter em valores similares ao longo dos três anos, melhorou em 2018. Situando-se em 44%, superando os 42% dos dois anteriores períodos, o que representa que a empresa possui mais recursos próprios e está menos dependente de capital alheio.

O indicador da solvabilidade após ter sofrido uma recessão no ano 2017, atinge 0,76% em 2018, sendo o valor máximo dos 3 anos analisados. Significando que a organização possui capacidade de assegurar os seus compromissos.

A tendência da rendibilidade dos capitais próprios tem sido aumentar, tendo no ano de 2018 se registado um aumento quase do dobro face ao ano anterior, demonstrando que o

seus CP possuem capacidade em gerar retorno financeiro, motivando a organização a efetuar investimentos.

O EBITDA, lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, tem mantido um aumento contínuo nos últimos 3 anos. Em 2016, o valor era de 9.741.000€ e em 2018 atingiu 14.400.000€. Em contrapartida, o EBIT, lucro antes de juros e impostos, aumentou em 2017 face a igual período do ano anterior, todavia em 2018 registou uma queda de quase 50%, demonstrando que a organização diminuiu o capital disponível para exercer a atividade empresarial, ou seja, o seu resultado operacional.

Relativamente ao volume de negócios da empresa, este tem vindo a aumentar significativamente, tendo em 2018 ultrapassado a barreira dos 150.000.000€ e estima-se que a tendência seja de crescimento.

O principal impulsionar do volume de negócios da Fapricela é o crescimento do setor da construção, este tem vindo a crescer tanto a nível nacional como global, sendo que em Portugal, segundo o Diário de Notícias, o setor registou em 2017 um crescimento do seu VN em 11% face a período homólogo, o maior registado em território nacional. Os produtos que a empresa produz são maioritariamente utilizados neste setor, com especial destaque para o cordão de aço, utilizado em grandes obras públicas como pontes e viadutos, e a rede eletrossoldada aplicada, por exemplo, em placas e autoestradas. É expectável que este setor se mantenha próspero e a indústria beneficie com isso. A diversidade de produtos, mercados e o acréscimo do volume de exportações são indicadores positivos para que a Fapricela mantenha um crescimento sustentável.

Após a análise dos indicadores financeiros referidos na tabela 3.13, é possível concluir que a organização se encontra financeiramente estável, com uma base e posição confortável. Como referido supra, esta indústria encontra-se bastante dependente do setor da construção, o qual se encontra próspero, sendo expectável que se mantenha em expansão nos próximos anos, o que indica que a Fapricela irá manter o seu ritmo de crescimento.

3.2.5 Análise SWOT

De seguida sintetizam-se os principais fatores caracterizadores do ambiente externo e interno da Fapricela (tabela 3.14), organizados de acordo com a análise SWOT (Johnson *et al.*, 2005)

Tabela 3.14 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
- Reconhecimento a nível global do Grupo Fapricela - Processo produtivo automatizado - Recursos Humanos qualificados - Diversidade de produtos - Serviço e relacionamento com clientes	- Dificuldade de retenção de talentos - Elevados custos fixos - Dependência de um número reduzido de fornecedores - Atrasos nos prazos de entrega dos produtos - Falha na comunicação interna
Oportunidades	Ameaças
- Possibilidade de ingressar em novos mercados - Aumento da procura do mercado da América Latina - Apoios do Portugal 2020, incentivando o investimento produtivo e a internacionalização	- Mudanças no contexto socioeconómico (ex: crise económica) - Sendo a Fapricela uma empresa global que atua em diversos mercados, está exposta a mudanças políticas (ex: Brexit) - Novas regulamentações da indústria ou de produtos podem ser uma ameaça ao modo da Fapricela atuar, levando a mesma a ter de se adaptar ao novo contexto - Dependência do setor da construção - Aumentos do custo da energia elétrica - Elevada carga fiscal

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

3.3 Tradução da estratégia em ação

3.3.1 Temas e objetivos estratégicos

Os temas estratégicos, inovação e competitividade pelos custos, têm como função construir uma posição privilegiada, aumentar o valor para o cliente, alcançar a excelência operacional e ser um bom cidadão corporativo.

Os objetivos estratégicos dividem a estratégia em diferentes processos de criação de valor, como tal, a sua escolha deve ter como base as áreas de competência da organização que proporcionam uma melhor *performance* e deverão estar relacionados com os temas estratégicos, de modo a ter uma relação de causa-efeito evidenciada no mapa da estratégia.

3.4. Mapa estratégico

O mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2000) mostra como a empresa converterá as suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis, estes permitem interligar os objetivos estratégicos entre si, na lógica das 4 perspetivas e facilitam a comunicação e foco na organização face aos objetivos definidos.

Através do mapa estratégico é possível a construção de um esquema integrador da estratégia seguida. A sua criação evidencia um esquema de relações que engloba a empresa nas suas várias dimensões, ajudando a perceber a rede de relações de influência de que depende a organização (Kaplan & Norton, 2000). Os mapas devem ser lidos de baixo para cima e os objetivos deverão estar ligados por relações causa-efeito, desde a perspetiva de aprendizagem e crescimento (a causa) até à perspetiva financeira (efeito), identificando-se assim a fonte de influência do resultado final.

A execução do mapa estratégico foi baseada na redefinição da visão da organização “aspiramos ser reconhecidos mundialmente como fabricante de produtos de arame, pelo que apostamos na qualidade e excelência dos nossos produtos, na competência dos nossos colaboradores, na inovação dos processos de fabrico, assegurando, deste modo, melhores prazos e preços mais competitivos para os nossos clientes”.

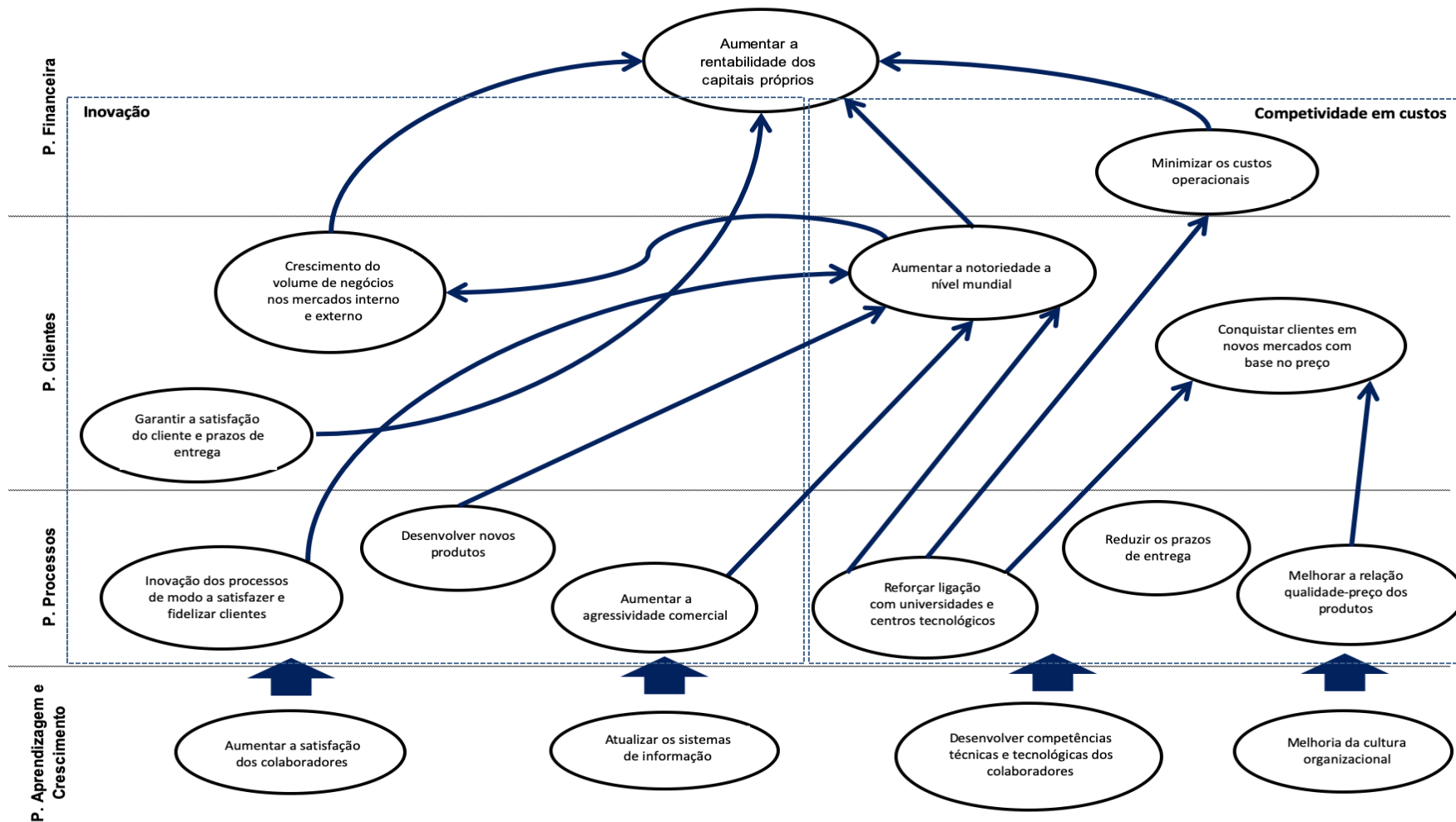


Figura 3.8 - Mapa estratégico

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3.15 - Síntese mapa estratégico

Designação	
F1	Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios
F2	Minimizar os custos operacionais
C1	Crescimento do volume de negócios nos mercados interno e externo
C2	Aumentar a notoriedade a nível mundial
C3	Garantir a satisfação do cliente e prazos de entrega
C4	Conquistar clientes em novos mercados com base no preço
P1	Inovação nos processos de modo a satisfazer e fidelizar clientes
P2	Desenvolver novos produtos
P3	Aumentar a agressividade comercial
P4	Reforçar ligação com universidades e centros tecnológicos
P5	Reduzir os prazos de entrega
P6	Melhorar a relação preço-qualidade dos produtos
A1	Aumentar a satisfação dos colaboradores
A2	Atualizar os sistemas de informação
A3	Desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores
A4	Melhoria da cultura organizacional

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

No mapa estratégico da Fapricela (figura 3.8) representa-se a lógica da estratégia, caracterizada pelos quatro seguintes aspetos:

Perspetiva Financeira

Esta perspetiva descreve os resultados tangíveis inerentes aos termos financeiros, tais como:

- Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios;
- Minimizar os custos operacionais.

Perspetiva dos clientes

A perspetiva dos clientes define a proposta de valor que a Fapricela pretende usar para gerar vendas e lealdade dos clientes-alvos:

- Crescimento do volume de negócios no mercado interno e externo;
- Aumentar a notoriedade a nível mundial;
- Garantir a satisfação do cliente e prazos de entrega;
- Conquistar clientes em novos mercados com base no preço.

Perspetiva dos processos internos

No prisma dos processos internos, a Fapricela identifica os processos críticos que criam e entregam a proposta diferenciada de valor para o cliente:

- Inovação nos processos de modo a satisfazer e fidelizar clientes;
- Desenvolver novos produtos;
- Aumentar a agressividade comercial;
- Reforçar ligação com universidades e centros tecnológicos;
- Reduzir os prazos de entrega;
- Melhorar a relação preço-qualidade dos produtos.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Sendo a perspetiva de aprendizagem e crescimento a base do mapa estratégico, identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos infra são

fundamentais para apoiar os processos internos de criação de valor (ativos esses que devem ser integrados e alinhados aos processos internos críticos):

- Aumentar a satisfação dos colaboradores;
- Atualizar os sistemas de informação;
- Desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores
- Melhoria da cultura organizacional.

Na tabela 3.16 apresentam-se os diferentes objetivos estratégicos de acordo com a perspectiva.

Tabela 3.16 - Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	
F1	Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios
F2	Minimizar os custos operacionais
C1	Crescimento do volume de negócios nos mercados interno e externo
C2	Aumentar a notoriedade a nível mundial
C3	Garantir a satisfação do cliente e prazos de entrega
C4	Conquistar clientes em novos mercados com base no preço
P1	Inovação nos processos de modo a satisfazer e fidelizar clientes
P2	Desenvolver novos produtos
P3	Aumentar a agressividade comercial
P4	Reforçar a ligação com universidades e centros tecnológicos
P5	Reduzir os prazos de entrega
P6	Melhorar a relação qualidade-preço dos produtos
A1	Aumentar a satisfação dos colaboradores
A2	Atualizar os sistemas de informação
A3	Desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores
A4	Melhoria da cultura organizacional

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

3.4.1 Indicadores e metas dos objetivos estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2000), só gerimos o que somos capazes de medir. Nesse sentido, os indicadores têm como função monitorizar a realização dos objetivos estratégicos, estão interligados por uma lógica de causa-efeito, fundamentais para obter o resultado desejado. Estes atestam o grau de sucesso no cumprimento da estratégia e verificam continuamente a sua validade.

As metas são definidas em conformidade com os resultados que se pretendem alcançar, devem acompanhar a visão da Fapricela e, antes da sua elaboração, o gestor deve fixar os indicadores, para delinear metas realistas que possibilitem à Fapricela concretizar os seus objetivos estratégicos.

Tabela 3.17 - Indicadores e metas dos objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta
Financeira	F1. Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios	F1.1. Rendibilidade dos CP F1.2. Solvabilidade	10% 80%
	F2. Minimizar os custos operacionais	F2.1. Resultado Operacional	3%
Clientes	C1. Crescimento do volume de negócios nos mercados interno e externo	C1.1. Nº de vendas C1.2. Índice de satisfação dos clientes	85% 10%
	C2. Aumentar a notoriedade a nível mundial	C2.1. Novos mercados C2.2. Novos clientes F1.3. Quota de mercado internacional	5% 5% 90%
	C3. Garantir a satisfação do cliente e prazos de entrega	C3.1. Quota de mercado C3.2. Reconhecimento da marca	35% Ingressar em novos mercados
	C4. Conquistar clientes em novos mercados com base no preço	C4.1. Quota de mercado C4.2. Novos concorrentes	35% 10%
Processos Internos	P1. Inovação nos processos de modo a satisfazer e fidelizar clientes	P1.1. Nº de novos equipamentos de produção P1.2. Parcerias com clientes	300
	P2. Desenvolver novos produtos	P2.1. Aumentar portfólio de produtos	5%
	P3. Aumentar a agressividade comercial	P3.1. Nº de visitas a clientes P3.2. Identificar segmentos de mercado	500
	P4. Reforçar a ligação com universidades e centros tecnológicos	P4.1. Nº de protocolos com universidades P4.2. Nº de protocolos com centros tecnológicos	3 Protocolos 5 Protocolos
	P5. Reduzir os prazos de entrega	P5.1. Volume de produção P5.2. % de encomendas entregues no prazo	80%
	P.6 Melhorar a relação qualidade-preço dos produtos	P. 6.1 Índice de satisfação dos clientes P. 6.2 % de produtos com defeito	90% 5%
Aprendizagem e Crescimento	A1. Aumentar a satisfação dos colaboradores	A1.1. Índice de satisfação dos colaboradores A1.2. Implementar um sistema de avaliação de desempenho	95% Avaliação mensal
	A2. Atualizar os sistemas de informação	A2.1. Aumento da produtividade por setor A2.2. % de investimento em tecnologia	10% 45%
	A3. Desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores	A3.1. Nº horas de formações A3.2. Índice de atualização de competências técnicas	500 Formação mensal
	A4. Melhoria da cultura organizacional	A4.1. Atividades que promovam o <i>Team Building</i>	Trimestral

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

Perspetiva financeira

Para aumentar a rentabilidade dos capitais próprios, a empresa deve atender às métricas rendibilidade dos capitais próprios e à solvabilidade, procurando aumentar os resultados das mesmas no curto-médio prazo. Pretende também minimizar os custos operacionais através da eliminação de desperdícios, boa gestão de *stocks* e o aumento da eficiência dos processos.

Perspetiva dos clientes

A organização pretende obter um crescimento do volume de negócios no mercado interno e externo, aumentando o seu número de vendas e o respetivo índice de satisfação dos clientes.

Aumentar a notoriedade a nível mundial, tendo como estratégia a conquista de novos clientes e novos mercados através de preços competitivos, proporcionando, para além do aumento da quota de mercado, o reconhecimento da marca a nível global e a consolidação da empresa como uma das maiores trefiladoras da Europa. Através da redução do prazo de entrega a organização garante a satisfação do cliente, consequentemente aumenta a sua quota de mercado, bem como o reconhecimento da marca. Esse respetivo aumento da quota de mercado passa por conquistar novos clientes em novos mercados, para tal a empresa pretende penetrar em novos mercados com base no preço dos seus produtos.

Perspetiva dos processos internos

Na ótica dos processos internos a empresa tenciona reforçar a ligação com universidades e centros tecnológicos, aumentando o número de protocolos. Reduzir os prazos de entrega, atendendo ao volume de produção e a percentagem de encomendas entregues no prazo. O aumento de novos equipamentos de produção permitirá à organização inovar os seus processos de modo a satisfazer e fidelizar os seus clientes, viabilizando a oportunidade de desenvolver novos produtos e efetuar uma análise com maior fiabilidade da percentagem de produtos com defeito, procurando melhorar consequentemente, a relação qualidade-preço dos mesmos.

A empresa tem também como objetivo aumentar a sua agressividade comercial, isto consiste em efetuar um maior número de visitas a clientes e identificar novos segmentos de mercado.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A organização tem como objetivo aumentar a satisfação dos colaboradores através do índice de satisfação dos mesmos e da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores, aumentando o número de horas de formações e atualizando as competências técnicas dos mesmos. Atualizar os sistemas de informação permitirá à organização aumentar a produtividade por setor e promover atividades de *Team Building* irá promover uma melhoria da cultura organizacional.

3.5 Planos de ação / iniciativas

Os planos de ações / iniciativas são as atividades que a empresa vai colocar em prática para atingir as metas estabelecidas (tabela 3.18). Para que a Fapricela atinja os seus objetivos estratégicos, os planos de ação devem ter um planeamento rigoroso e minucioso, todos os colaboradores devem estar familiarizados com a estratégia e qual o rumo que a empresa pretende seguir, para ajudarem a que esta alcance o sucesso.

Tabela 3.18 - Planos de ação / Iniciativas

Objetivos	Planos de ação / Iniciativas
P1.1. Parcerias com clientes	- Novos acordos
P1.2. Nº de novos equipamentos de produção	- Aquisição de novos equipamentos
P2.1 Aumentar o portfólio de produtos	- Aumentar a eficiência de produção
P3.1. Nº de visitas a clientes	- Realizar visitas com maior regularidade a clientes
P3.2. Identificar segmentos de mercado	- Efetuar prospeção e análise de mercado de modo a identificar potenciais clientes
P4.1. Nº de protocolos com universidades	- Efetuar parcerias com universidades e centros tecnológicos
P4.2. Nº de protocolos com centros tecnológicos	
P5.1. Volume de produção	- Aumento do controlo de qualidade
P5.2. % de encomendas entregues no prazo	- Implementação da metodologia Seis Sigma
P6.1. Índice de satisfação dos clientes	- Satisfazer as exigências dos clientes
P6.2. % de produtos com defeito	- Processos de produção eficientes
A1.1. Índice de satisfação dos colaboradores	- Promover um espírito de sinergia, gestão de carreiras e o <i>empowerment</i> na organização - Atribuir prémios monetários pela superação de objetivos
A1.2. Implementar um sistema de avaliação de desempenho	
A2.1. Aumento da produtividade por setor	- Aumento do nº de horas de formação - Atribuir prémios pela superação de objetivos
A3.1. Nº hora de formações	- Realizar formações com regularidade
A3.2. Índice de atualização de competências técnicas	- Contratar colaboradores com formação superior
A4.1. % de investimento em tecnologia	- Aquisição novos equipamentos de produção e melhoria dos sistemas de informação

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

A tabela 3.19 permite observar os responsáveis pelo cumprimento dos planos de ação, o orçamento afeto a cada um e a periodicidade dos mesmos, ou seja, a monitorização periódica das iniciativas para garantir que a empresa está a caminhar em direção à obtenção das metas estabelecidas.

Balanced Scorecard - Aplicação prática na Fapricela, S.A.

Tabela 3.19 - Responsáveis pelos planos de ação e periodicidade dos mesmos

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Planos de ação / Iniciativas	Responsável	Orçamento (*)	Periodicidade
P1.1. P1.2.	P1. Inovação nos processos de modo a satisfazer e fidelizar clientes	- Novos acordos - Aquisição de novos equipamentos	Comercial / Administração	-	Semestral
P2.1	P2. Desenvolver novos produtos	- Aumentar a eficiência de produção	Produção	-	Anual
P3.1. P3.2.	P3. Aumentar a agressividade comercial	- Realizar visitas com maior regularidade a clientes - Efetuar prospeção e análise de mercado de modo a identificar potenciais clientes	Comercial	-	Mensal
P4.1. P4.2.	P4. Reforçar a ligação com universidades e centros tecnológicos	- Efetuar parcerias com universidades e centros tecnológicos	Administração	-	Semestral
P5.1. P5.2.	P5. Reduzir os prazos de entrega	- Aumento do controlo de qualidade - Implementação da metodologia Seis Sigma	Qualidade / Produção	-	Mensal
P6.1. P6.2.	P.6 Melhorar a relação qualidade-preço dos produtos	- Satisfazer as exigências dos clientes - Processos de produção eficientes	Comercial / Produção	-	Semestral
A1.1. A1.2.	A1. Aumentar a satisfação dos colaboradores	- Promover um espírito de sinergia, gestão de carreiras e o <i>empowerment</i> na organização - Atribuir prémios monetários pela superação de objetivos	Recursos Humanos	-	Trimestral
A2.1.	A2. Atualizar os sistemas de informação	- Aumento do nº de horas de formação - Atribuir prémios pela superação de objetivos	Recursos Humanos	-	Trimestral
A3.1. A3.2.	A3. Desenvolver competências técnicas e tecnológicas dos colaboradores	- Realizar formações com regularidade - Contratar colaboradores com formação superior	Recursos Humanos	-	Trimestral
A4.1.	A4. Melhoria da cultura organizacional	- Aquisição novos equipamentos de produção e melhoria dos sistemas de informação	Administração	-	Anual

Fonte: Dados obtidos pelas entrevistas e documentos da empresa

* Por dificuldade do acesso a informações quantitativas da execução orçamental do ano de 2019 não foi possível estimar com razoabilidade os valores previstos para as iniciativas.

3.6 Plano de implementação do *Balanced Scorecard*

Após a empresa possuir o modelo *Balanced Scorecard* de acordo com os seus objetivos, esta deve garantir que a estratégia é comunicada em toda a extensão da organização e continuar a aprimorar a ferramenta. É fundamental que toda a estrutura esteja familiarizada com os objetivos estratégicos e os indicadores, sendo este o caminho a seguir para alcançar o sucesso. A comunicação da estratégia a todos os colaboradores serve também como fator motivacional, fazendo com que estes se sintam parte integrante e fundamental da estratégia da empresa, indo ao encontro da meta estipulada para aumentar o índice de satisfação dos colaboradores. Contudo, não significa que os objetivos não possam ser alterados pela administração após colocar este plano em ação, podem ser identificadas outras necessidades ou caminhos distintos dos previamente definidos devido à constante mutação do ambiente externo, como por exemplo, fatores políticos, ambientais ou a elevada exigência dos mercados.

Posteriormente à sua comunicação a toda a organização, a gestão de topo deve colaborar com os responsáveis dos departamentos para estes monitorizarem a implementação das metas do BSC e verificarem se tudo está em conformidade com o plano.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após o processo de elaboração da proposta de implementação do BSC, é possível verificar se o projeto realizado confirma ou não alguns dos estudos anteriores sobre o tema.

No primeiro estudo, efetuado por Petera *et al.* (2012), nas 150 maiores empresas da República Checa tendo em conta o número de funcionários, Petera *et al.* (2012) verificaram que o tamanho da organização, não tem qualquer relação com a adoção do BSC e que as empresas inseridas num ambiente menos intenso têm mais tendência a adotar o modelo. O que não se verifica na Fapricela, pois esta é uma grande empresa e, apesar de ser líder do mercado nacional e existirem poucas empresas a atuar na mesma área, esta encontra-se em mercado aberto, o que permite aos seus clientes efetuarem transações com empresas externas com base no preço, tornando o ambiente onde se insere competitivo. Petera *et al.* (2012) constataram ainda que as organizações que utilizam um método de contabilidade de gestão, tendem a utilizar o BSC, o que também não se verifica na Fapricela.

No estudo efetuado por Wiersma (2009), as empresas aplicam o BSC para a tomada de decisão, coordenação e monitorização, ajudando a obter o grau de controlo de ação, a auxiliar na avaliação da gestão dos colaboradores, bem como a sua relevância da avaliação e a perceber qual a receptividade do gestor a novos métodos de informação. A proposta de implementação do BSC tem como objetivo que a Fapricela disponha de uma ferramenta que ajude na tomada de decisão, coordenação e monitorização da estratégia, ou seja, que consiga aprimorar o seu processo de gestão e gerar valor.

Perramon *et al.* (2016) efetuaram uma análise a 253 empresas da região da Catalunha, evidenciando que é necessário efetuar uma boa gestão dos colaboradores, se estiverem motivados e estimulados, os processos internos serão efetuados eficientemente; a globalização resultou em ambientes altamente competitivos, como tal as organizações que se inserem em mercados complexos têm a necessidade de detetar variações na procura ou ineficiências nos processos internos, o que torna o BSC uma ferramenta essencial para as mesmas; o BSC é o elo entre o desempenho externo e interno e por

isso é uma ferramenta de gestão amplamente implementada em todos os tipos de empresas. Sendo este projeto uma proposta de implementação do modelo, não existem resultados evidenciados dos benefícios do mesmo, contudo, além de providenciar uma visão ampla sobre a organização, as quatro perspectivas permitem que a administração perceba a relação causa-efeito como consequência das suas decisões estratégicas.

Quesado *et al.* (2012a, 2012b) desenvolveram um estudo em organizações portuguesas públicas e privadas, em que a maioria das empresas deu um *feedback* positivo relativamente à análise de custo-benefício da implementação, tendo a generalidade destacado positivamente uma melhoria no alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações. Assim, esta pesquisa empírica em Portugal, alicerçou a realização do BSC. Posto isto, foi elaborado o mapa estratégico, definindo os indicadores, os objetivos estratégicos e as metas de acordo com os resultados que a Fapricela pretende atingir.

CONCLUSÃO

Este projeto visou a construção de uma ferramenta de gestão estratégica que ajudasse a Fapricela a ter uma maior capacidade de definir, clarificar e implementar a estratégia, com o objetivo de ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. O *Balanced Scorecard* combina indicadores qualitativos e quantitativos capazes de relacionar a criação de valor com a estratégia escolhida pela organização, traduzindo a missão, a visão e a estratégia, servindo de base para o planeamento e controlo da gestão estratégica. Este modelo permite reunir informações financeiras e não financeiras, o que na conjuntura atual se torna fundamental para que as empresas possam avaliar e medir o seu desempenho.

Para atingir o objetivo principal, o qual consistia na construção do BSC e proposta da sua implementação, foi necessário ultrapassar diversas etapas específicas do projeto. Inicialmente a revisão bibliográfica, onde se delinearam as metas a alcançar com o estudo, procurando obter mais conhecimento sobre a ferramenta segundo a metodologia dos seus criadores (Kaplan & Norton). Este instrumento sofreu diversas alterações ao longo dos anos, tendo surgido como um sistema de avaliação de desempenho, mas rapidamente evoluiu para um instrumento de gestão estratégica. É possível ser aplicado em qualquer organização porque coloca a estratégia e visão no centro. Do ponto de vista teórico foi fundamental efetuar o levantamento de estudos empíricos sobre aplicações do BSC à indústria, bem como as vantagens, contribuições e críticas do modelo.

A segunda etapa consistiu na definição da metodologia, onde se abordaram os objetivos do projeto, o método de investigação utilizado, a recolha e o tratamento dos dados empíricos e a validade do estudo.

O BSC foi construído através de um diagnóstico estratégico realizado à Fapricela, tendo sido necessário compreender a situação da empresa (áreas de negócio), obter uma perceção interna, ou seja, como está estruturada, quais os seus focos em termos de produtos e mercados. Do ponto de vista da análise interna, foi elaborada a análise de recursos e capacidades (modelo VRIO), a cadeia de valor e indicadores de desempenho. Relativamente à análise externa, esta consistiu na prossecução da análise da indústria, análise PESTEL e as cinco forças de Porter.

O mapa estratégico é uma ferramenta vital, a sua elaboração permite definir prioridades estratégicas que devem ser implementadas para resolver as lacunas identificadas na organização. Nesse sentido, o mapa estratégico foi elaborado com base nos temas estratégicos, inovação e competitividade em custos, posteriormente foram identificados os objetivos estratégicos e desenvolvidos de acordo com a respetiva perspetiva (financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento). Posto isto, definiram-se os indicadores e metas dos objetivos estratégicos, os indicadores são fundamentais para delinear o caminho que a empresa tem de seguir para alcançar os resultados pretendidos, ou seja, as metas estabelecidas. O passo seguinte consistiu em elaborar os planos de ação que a organização vai colocar em funcionamento para atingir as metas definidas. A última fase da construção do *Balanced Scorecard* é o plano de implementação. Após a colocação em prática da proposta do BSC, não invalida que os gestores não possam adaptar o mesmo de acordo com a cultura da empresa e em benefício do alcance da sua visão e estratégia.

A organização terá ao seu dispor um modelo adequado para efetuar uma mudança no controlo da sua gestão, com capacidade de fornecer uma ferramenta de trabalho estruturada e uma linguagem para comunicar a sua missão e estratégia, utilizando medidas para informar os colaboradores sobre as causas do sucesso presente e futuro.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A recolha de dados foi condicionada por questões internas da Fapricela, não tendo sido possível obter as informações do modo desejado. Não existem muitas informações acerca da indústria de trefilaria, apenas do setor metalúrgico, no qual a Fapricela se insere, mas que não exprime a fiabilidade dos dados porque no conjunto desse setor entram segmentos como o automóvel e o aeroespacial.

O facto de este projeto ser apenas uma construção do *Balanced Scorecard*, não existindo a sua aplicação, não permite obter *feedback* do mesmo. Assim, não é possível saber quais as melhorias necessárias no contexto da organização, contudo esta tem o modelo ao seu dispor e fica a sugestão de uma real implementação do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M. A. & Bouwens, J. (2005). Determinants of Accounting Innovation Implementation. *Abacus*, 41(3), 217-241
- Ax, C. & Bjornenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1): 1–20
- Barney, J. B. & Hesterly, I. W. (2008). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Education, Inc.
- Bedford, D., Brown, D. A., Malmi, T. & Sivabalan, P. (2008). Balanced scorecard design and performance impacts: Some Australian evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 17-36
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement of Supply Chain Management: A BSC Approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62
- Braam, G. & Nijssen, E. J. (2004). Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349
- Burkert, M. Davila, A., & Oyon, D. (2010). Performance Consequences of Balanced Scorecard Adoptions: Claims for Large-scale Evidence and Propositions for Future Research. *Managerial and financial accounting*, 20, 345-361
- Butler, A., Letza, S. R. & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-253
- Campos, A. (2018). Portugal Global. *Metalurgia e Metalomecânica: número 1 das exportações*, 114, 23-26. Disponível em <http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-114-novembro.pdf>

- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406
- Chopra, M., Gupta, V. & Chhabra, B. (2017). Strategic Management Using Balanced Scorecard – A case study on Tata Power. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 6(2), 176-190
- Chow, C. W., Haddad, K. M. & Williamson, J. E. (1997). Applying the BSC to Small Companies. *Management Accounting*, 79(2), 21-27
- Davis, S. & Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153
- De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122
- Dhingra, A. (2006). Executing Strategy in the Financial Services Industry: The Key to Competitive Advantage. *Cost Management*, 20(4), 31-39
- Diário As Beiras (2018). 1000 maiores empresas do centro. *Diário As Beiras*, disponível em https://issuu.com/diarioasbeiras/docs/revista_maiores_18
- Diário de Notícias (2018). Produção deverá 4% na construção em 2019 para mais de 12,5 mil ME. Acedido a 24 de dezembro, disponível em <https://www.dn.pt/lusa/producao-devera-crescer-4-na-construcao-em-2019-para-mais-de-125-mil-me-10377943.html>
- Diário de Notícias (2018). Semanário Expresso. *Especial 1000 Maiores Empresas*. Acedido a 17 de dezembro de 2019, disponível em <https://leitor.expresso.pt/semanario/semanario2407/html>
- Dominginhos, P., Pinto, S. & Ribeiro, S. (2018). 1.000 maiores empresas do Distrito de Setúbal 2017. *IPS*, disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25727/1/1000%20maiores%20Set%C3%BAbal_2017.pdf

- Epstein, M. & Manzoni, J. F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action. *The European Institute of Business Administration*, 28-36
- Epstein, M. & Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. 8th Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Gupta, G. & Salter, S. B. (2018). The Balanced Scorecard beyond Adoption. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 115-134
- Henri, JF. & Journeault, M. (2008). Environmental Performance Indicators: An empirical study of Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Environmental Management*, 87(1), 165-176
- Hoque, Z. (2014). 20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59
- Humphreys, K. A. & Trotman, K. T. (2011). The Balanced Scorecard: The Effect of Strategy Information on Performance Evaluation Judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 23, 81-98
- INE. (2019). Instituto Nacional de Estatística. Disponível em www.ine.pt, acedido em 17 de dezembro 2019
- Ittner, C. D., Larcker D. F., & Randall T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms. *SSRN Electronic Journal*, 28(7-8), 715-741
- Johanson, U. Skoog, M. Bjorke, A., Almqvist, R. (2006). Balancing Dilemmas of the Balanced Scorecard. *Accounting auditing & Accountability journal*, 19, 842-857

Johansson, T., Malmer, N., Crill, P. & Friberg, T. (2006). Decadal Vegetation Changes in a Northern Peatland, Greenhouse Gas Fluxes and Net Radiative Forcing. *Global Change Biology* 12(12), 2352-2369

Johnson, G., Scholes, K. e Whittington, R. (2005). *Explorando a Estratégia Corporativa – Texto e Casos*. Bookman 7ª Ed.

Jornal de Negócios (2017). Compra da Socitrel pela F. Ramada sem oposição da Concorrência. Acedido a 18 de dezembro, disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/concorrenca-da-luz-verde-a-compra-da-socitrel-pela-f-ramada>

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80

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

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

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

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176

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

- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 52-63
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77
- Kaplan, RS (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of management accounting research*, Vol. 3, 1253-1269
- Ketele, J. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kirk J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Laitinen, E. K. (2001). Management Accounting Change in Small Technology Companies: Towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research* 12(4), 507-541
- Liedtka, S. L., Church, B. K. & Ray, M. R. (2008). Performance Variability, Ambiguity Intolerance and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 73-88
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementation – A literature review. *Management review*, 26(4), 306-327
- Maiga, A. and Jacobs, F. (2003). Balanced Scorecard, ABC and company performance: an empirical analysis. *Journal of Managerial Issues*, 15(3), 283–301
- Malina, M. and Selto, F. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the BSC. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47–90

- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207-220
- Narayanamma, P. L., Latitha, K. (2016). Balanced Scorecard – The Learning & Growth Perspective. *A Peer Reviewed Research Journal*, 21(2), 59-66.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. (2000) Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-145.
- Neves, P. & Guerra, R. (2015). *Teses em Ciências Sociais - Dicas Muito Práticas*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Newing, R. (1994). Benefits of a Balanced Scorecard. *Accountancy*. 114(1215), 52–53
- Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 28(6), 591-619
- Nørreklit, H. (2012). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41
- Nørreklit, H. and Mitchell, F. 2007. “The Balanced Scorecard”. In *Issues in Management Accounting*, 3, Edited by: Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. 175–198. Harlow: Prentice Hall
- Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2007). The Balanced Scorecard. In T. Hopper, D. Northcott & R. W. Scapens (Eds.), *Issues in management accounting*
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F. & Bjornenak, T. (2012). The Rise of the Balanced Scorecard! Relevance Regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490-510

- Olve, N.G., Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Condutores da Performance: um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382
- Otley, D. & Fakiolas, A. (2000). Reliance on Accounting Performance Measures: Dead End or Beginning? *Accounting Organizations and Society*, 25(4-5), 497-510
- Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G. (2004). Implementing the BSC in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016). Learning to create value through the “Balanced Scorecard” model: an empirical study. *Total Quality Management*, 27(10), 1121-1139
- Petera, P., Wagner, J., Mensik, M. (2012). Strategic Performance Measurement Systems Implemented in The Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard – An Empirical Study. *Journal of Competitiveness*, 4(4), 67-85
- PORDATA (2019). Base de Dades de Portugal Contemporâneo. Acedido a 18 de dezembro 2019, disponível em www.pordata.pt
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Ed. Free Press
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Ed. Free Press
- Quesado, P. (2005). O Contributo do Balanced Scorecard para a Gestão Estratégica de Custos: Uma Análise Empírica às Grandes Empresas Portuguesas. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A. & Rodrigues, L. L. (2016). Extrinsic and Intrinsic Factors in the Balanced Scorecard Adoption: An Empirical Study in Portuguese Organizations. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 47-55

- Quesado, P. R., Guzmán, B. A. & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201
- Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012b). El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(19), 1-20.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2012a). El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo. *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 7(1), 81-106.
- Rainer Lueg, Louisa Vu (2015). “Success factors in Balanced Scorecard implementation – A literature review” *Management review*, 26(4), 306-327
- Rogers, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971) *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*. 2nd Edition. New York: The Free Press.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação em Bolonha: dissertações, projetos e relatórios de estágio*. Lisboa: Pactor.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4): 361–388.
- Sundin, H., Granlund, M. & Brown, D. A. (2010). *Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard*. *European Accounting Review*, 19(2), 203-246
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888–899
- Vaivio, J. (1999a). Exploring a “Non-Financial” Management Accounting Change. *Management Accounting Research*, 10(4), 4009-437
- Vaivio, J. (1999b). Examining ‘the quantified costumer’. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 689-715

- Walker, K. (1996). Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting. *Industrial Management & Data Systems*, 96(3), 24-30
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use BSC? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Xavier, L. (2012). O Controlo de Gestão nas Instituições Financeiras e a Aplicabilidade do Balanced Scorecard numa Instituição Financeira a Nível Regional. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 210-222

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Guião de entrevista CEO

1. A empresa possui um documento estratégico que identifique a estratégia atual?
Explique como são definidas as iniciativas estratégicas, medidas e metas
2. Com que periodicidade é efetuada a análise da estratégia?
3. Qual é a estratégia atual e futura da empresa em termos da sua atividade principal?
4. Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo? (por exemplo onde a empresa se vê daqui a 10 anos)
5. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no atual contexto económico? E as suas principais dificuldades?
6. Quais as métricas nas quais assenta o plano financeiro elaborado para cada exercício?
7. Indique as oportunidades e potenciais ameaças, bem como os pontos fortes e pontos fracos no meio envolvente macro e na indústria.
8. Num negócio há que ter em conta fatores como por exemplo o acesso às redes de distribuição e fornecimento, o custo e tempo de entrada no mercado, necessidades de financiamento/investimento inicial, o nível de proteção à tecnologia, patentes e direitos de autor, políticas governamentais (taxas de importação por exemplo) e identificação dos consumidores do mercado em questão. Nesse sentido, quais as medidas utilizadas pela Fapricela?
9. Qual a metodologia utilizada pela empresa para a realização do planeamento de atividades?
10. A Fapricela está inserida num país com uma elevada carga fiscal e com uma economia menos sólida relativamente aos seus concorrentes diretos, não impedindo que a mesma seja líder de mercado em Portugal e uma das empresas da Europa com mais notoriedade no setor da trefilaria. Quais os fatores que proporcionam essa vantagem competitiva?
11. Como define a relação da empresa com os seus stakeholders?
12. Como classifica a inovação industrial no setor?
13. Qual o peso da exportação no VN?
14. A Fapricela tem verificado um crescimento contínuo e sustentado ao longo dos anos, contudo houve alguma fase de estagnação ou período de recessão? Se sim, que medidas foram implementadas para inverter essa situação?

15. A empresa possui um plano de marketing?
16. Qual a importância atribuída ao Endomarketing?
17. Qual a estrutura de clientes atuais e o que estes mais valorizam, ou seja, qual o valor esperado?
18. Quais os recursos tangíveis, intangíveis e humanos que a organização possui e classifica como valiosos, raros e inimitáveis?
19. Indique recursos raros que a empresa tenha à sua disposição, proporcionando-lhe vantagem competitiva.
20. Qual a acessibilidade dos concorrentes aos recursos os quais a Fapricela tem acesso? (matéria-prima, produtos, RH, etc.)
21. Considera que é difícil imitar determinado(s) recurso(s) que a empresa tem ao seu dispor? Se sim, indique quais.
22. Como define a rivalidade entre concorrentes na indústria da trefilaria?
23. Como classifica a ameaça de novos concorrentes?
24. Qual a estratégia da organização para fazer face à ameaça de novos concorrentes, bem como de produtos substitutos?
25. Como classifica o poder de negociação dos fornecedores da Fapricela? Caso o poder dos mesmos seja elevado, indique quais os métodos utilizados para adquirir a matéria-prima e bens intermediários ao preço mais competitivo.
26. Quais os fatores críticos de sucesso da Fapricela?

APÊNDICE 2. Guião de entrevista COO

1. Pode fazer uma caracterização genérica da empresa no que respeita aos produtos e mercados-alvo?
2. Pode efetuar uma caracterização genérica relativamente à estrutura organizacional?
3. Como classifica a situação atual da empresa perante os seus concorrentes? Quais as vantagens e desvantagens em relação aos mesmos?
4. Indique a taxa de repartição de quota de mercado, taxa de crescimento do setor, grau de diferenciação dos produtos, níveis de inovação e as despesas em marketing e publicidade.
5. O facto de existir concorrência permite aos clientes ter um maior poder de negociação, qual a estratégia adotada pela empresa para fazer face a esta situação?
6. Como se encontra organizada e estruturada a cadeia de valor da Fapricela?
7. Como é efetuada a aquisição de matéria-prima? Esta é adquirida no mercado nacional ou é importada?
8. Os fornecedores são um elemento fundamental no processo de produção, quer a nível de matéria-prima como de ferramentas, máquinas e equipamentos, nesse sentido no que é que a empresa se baseia p/ escolher os mesmos? (Dimensão, qualidade, força da marca, etc.)
9. Como é planeada a execução das operações delineadas? (colocação da estratégia em prática, metas de melhorias de processos, preparação dos planos de vendas, planeamento de recursos e capacidades e preparação de orçamentos)
10. Como se encontra estruturada a empresa em termos de funções-departamentos? Quais as funções e fases do processo produtivo afetas a cada uma delas?

APÊNDICE 3. Guião de entrevista Diretor da Qualidade

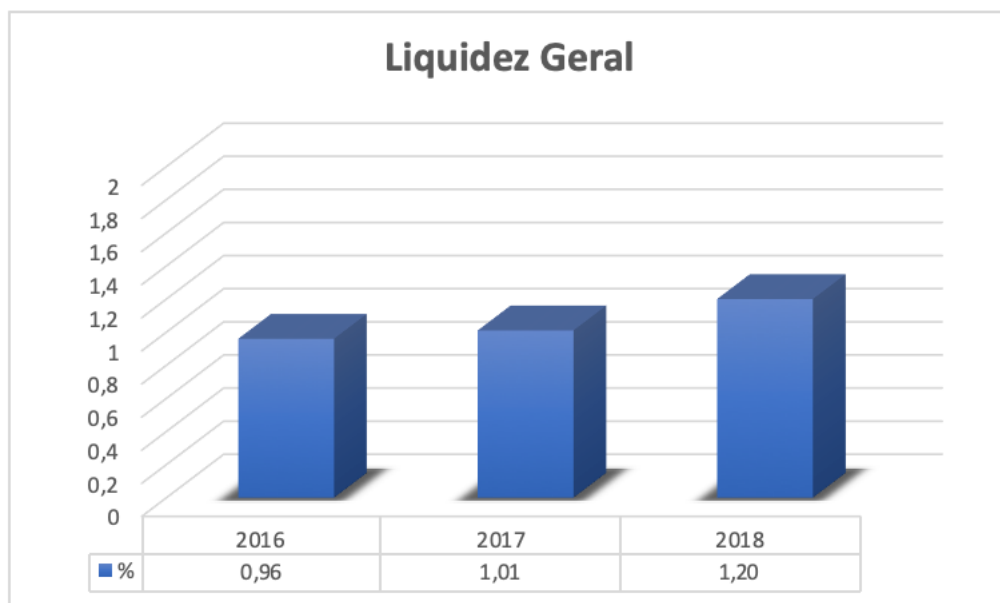
1. Qual o tipo de certificação que dispõem no momento?
2. Acha que a introdução das normas ISO foi bem-sucedida?
3. Considera que com a introdução do SGQ houve uma melhoria acentuada no funcionamento geral da empresa?
4. Considera que o SGQ constitui um importante instrumento de gestão na medida em que permite avaliar o desempenho da organização?
5. Considera o SGQ uma mais-valia face à concorrência e às exigências dos clientes?
6. Considera necessário introduzir alterações aos atuais procedimentos?
7. Na sua opinião, quais os aspetos da qualidade que considera mais relevantes no interesse dos clientes?
8. Considera o SGQ como um bom meio para a transmissão dos conhecimentos necessários a uma boa adaptação ao novo posto de trabalho?
9. Descreva sucintamente o modo de funcionamento do sistema de qualidade da empresa?
10. Existem manuais de procedimentos de qualidade? Quem os utiliza? Como? E com que objetivos?
11. Como funcionam as auditorias internas? Qual a sua filosofia e lógica de atuação? Quais os seus objetivos? Qual a regularidade com que se desenvolvem? Qual a relação destas com a política de qualidade do grupo?
12. Tendo em conta que nos dias de hoje a responsabilidade social e ambiental são questões cada vez mais importantes, indique quais os procedimentos da organização neste sentido.

APÊNDICE 4. Guião de entrevista Diretora dos Recursos Humanos

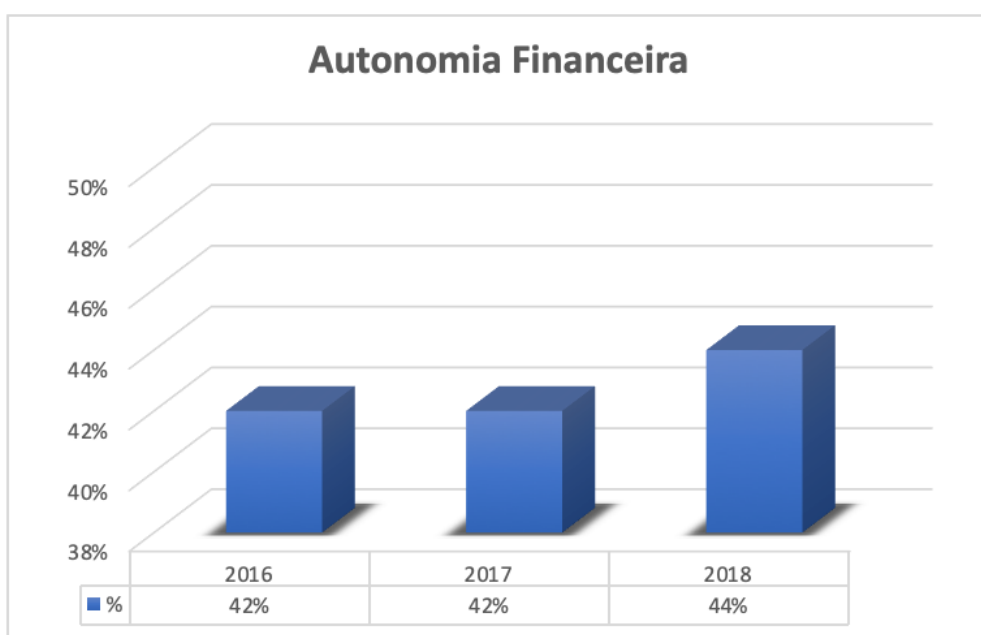
1. Qual a estratégia seguida para a gestão dos recursos humanos da Fapricela?
2. Existem algum processo de avaliação de desempenho dos colaboradores? Se sim, qual?
3. Qual a importância que a empresa atribui à formação dos colaboradores?
4. Quais as medidas implementadas pela empresa para contribuir para essa mesma formação?
5. Qual o nível de educação dos colaboradores? Pretende obter-se a percentagem dos que possuem o 4º ano, 9º ano, 12º ano, licenciatura, mestrado ou superior.
6. Quais as medidas efetuadas pela empresa relativamente à gestão de carreiras dos colaboradores?

APÊNDICE 5. Indicadores de desempenho

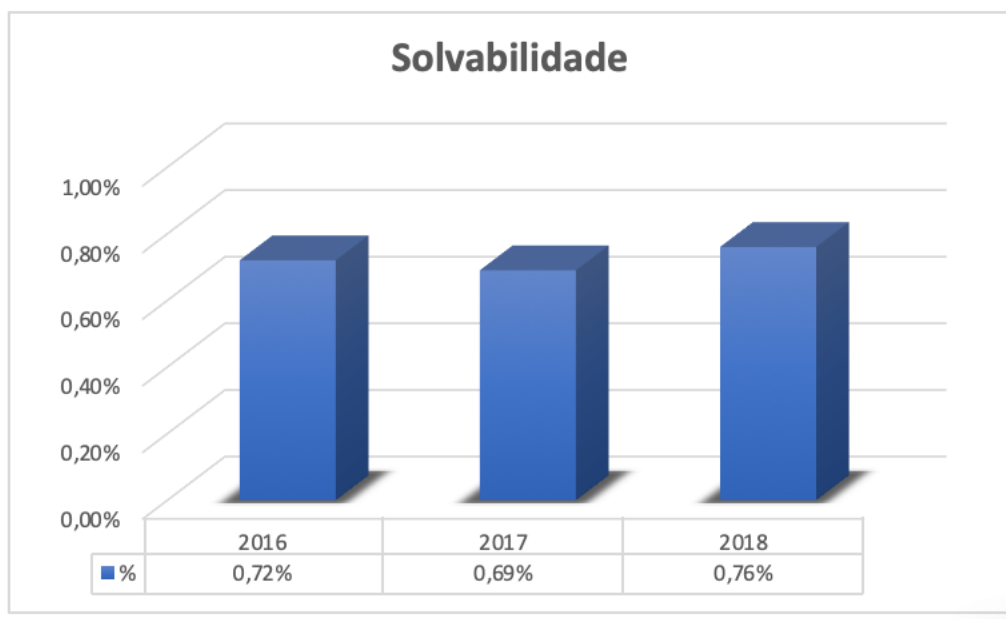
2016	2017	2018
0,96	1,01	1,20



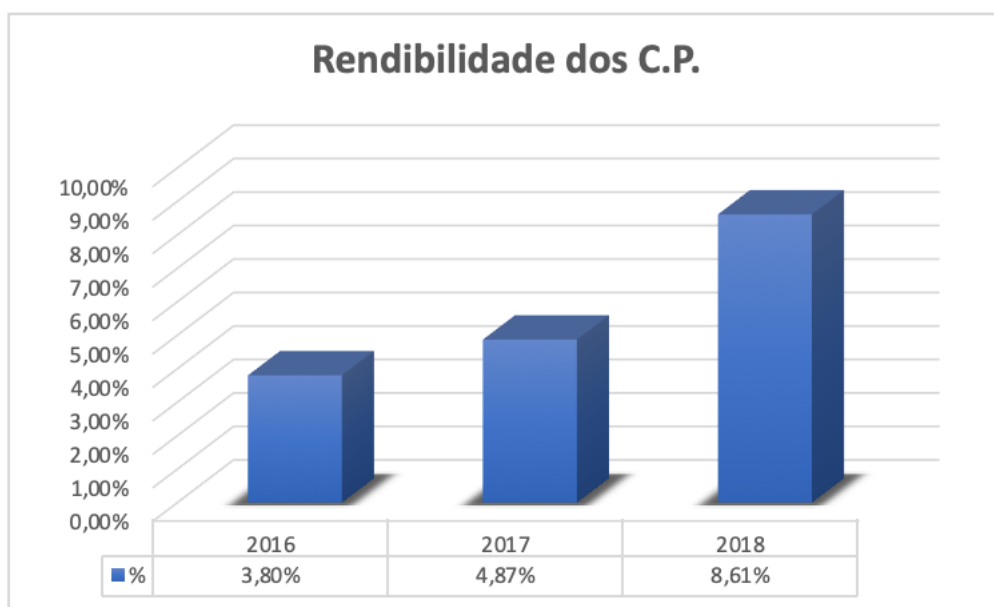
2016	2017	2018
42%	42%	44%



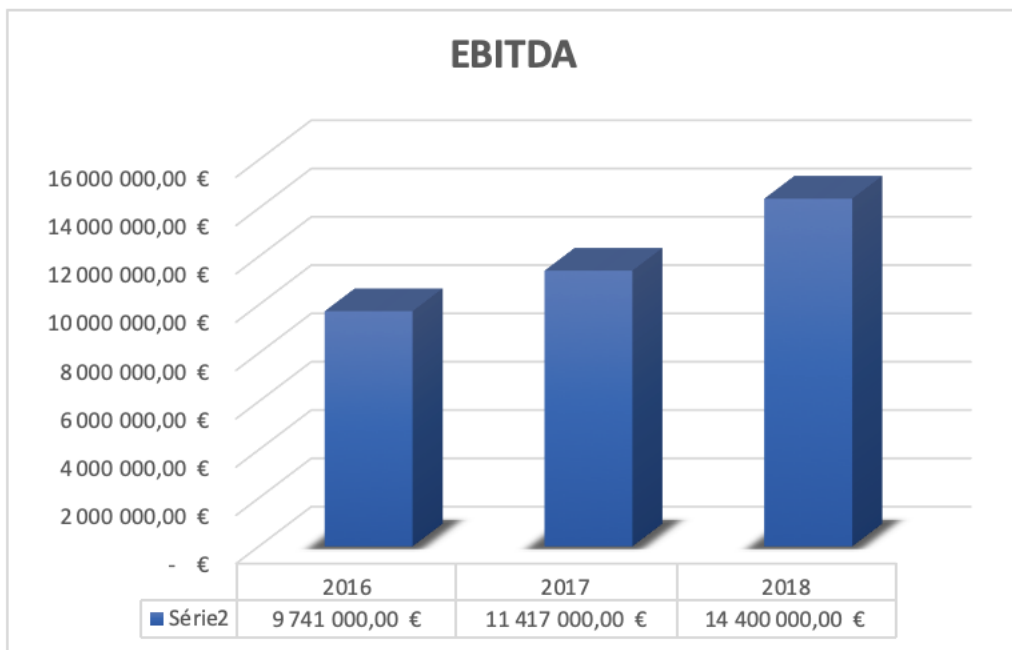
2016	2017	2018
0,72%	0,69%	0,76%



2016	2017	2018
3,80%	4,87%	8,61%



2016	2017	2018
9 741 000,00 €	11 417 000,00 €	14 400 000,00 €



2016	2017	2018
5 656 000,00 €	6 979 000,00 €	3 600 000,00 €



2016	2017	2018
107 678 000,00 €	134 479 000,00 €	151 500 000,00 €

