

**Maria Margarida Fernandes Martins**

**ESTÍMULOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
BALANCED SCORECARD A EMPRESA  
DO MERCADO IMOBILIÁRIO HABITACIONAL**

Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Pinto Borges

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

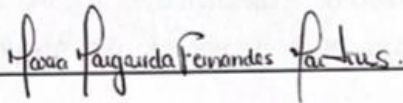
**PORTO, FEVEREIRO DE 2022**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Maria Margarida Fernandes Martins, abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o número 201260002, declaro, por minha honra, que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai ser assinada por mim.

Porto, 28 de fevereiro de 2022



\_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste ciclo simboliza o concretizar de uma etapa que marcará para sempre a minha vida.

Aos meus pais, os meus pilares de vida. À minha mãe, o meu porto de abrigo, a pessoa que melhor me conhece e com uma proteção singular. Ao meu pai, a minha inspiração e herói. À minha irmã, a minha companheira de vida. Todos determinantes nos meus projetos de vida e na minha felicidade.

À pessoa que todos os dias me faz acreditar que a vida é tão mais bonita quando partilhada. Frederico, obrigada pelo abraço reconfortante que sabes sempre dar.

À D. Manuela, pela sua dedicação, amizade e carinho.

À Administração da empresa, pela oportunidade de realização deste projeto. Saliento o acolhimento integrador e a objetividade na partilha de dados, da estratégia e de objetivos. A todos os colaboradores, especialmente aos mais próximos, os incentivos, reforços positivos e ensinamentos geradores de maturidade, conhecimento e realização.

À Professora Doutora Ana Pinto Borges, o meu reconhecimento pelo seu carisma e sabedoria na orientação deste projeto, alicerçado numa relação de proximidade e disponibilidade determinante para a ação e na transformação de dificuldades em oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

A todos os professores que tiveram um contributo decisivo na minha formação académica e que tomarei como referências no meu percurso pessoal e profissional.

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho académico para conclusão de Mestrado é a aplicabilidade da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* numa pequena e média empresa (PME) do ramo imobiliário habitacional, setor que, em Portugal, apresenta ainda uma reduzida cultura de gestão estratégica e um déficit de competitividade organizacional.

A conceção e implementação do BSC potencia o alinhamento do plano estratégico com as atividades operacionais, sendo expresso num mapa estratégico que permite perceber os objetivos (financeiros e não financeiros), iniciativas, indicadores e metas para cada umas das quatro perspetivas. Possibilita também a avaliação global do desempenho da empresa e do grau de cumprimento efetivo da sua estratégia.

Para a execução deste estudo, assinala-se a revisão da literatura associada à gestão estratégica e à implementação do BSC.

Recorrendo a uma abordagem qualitativa, a metodologia assenta nas pesquisas bibliográfica e documental e no estudo de caso. Através de entrevistas informais à Administração e colaboradores e da observação direta de procedimentos, foi possível recolher, em fontes variadas, informação para proceder à análise interna e externa, identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) e, posteriormente, desenhar os Indicadores-Chave de Desempenho (KPI's).

Os resultados obtidos permitem concluir que o BSC melhora o desempenho da empresa e complementa a informação financeira com as demais perspetivas que lhe acrescentam valor, podendo servir de referencial para diferenciais competitivos na sua intervenção no mercado imobiliário.

O estudo apresenta limitações ao nível da implementação e abrangência do BSC, mas que são suscetíveis de gerar oportunidades de melhoria e concretização futura.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*; caso de estudo; controlo estratégico; gestão estratégica; Pequenas e Médias Empresas.

## ABSTRACT

The main purpose of this academic work for completion of Master's Degree is the applicability of the Balanced Scorecard (BSC) in a small and medium sized company in a residential real estate company, a sector that, in Portugal, still displays a reduced culture of strategic management and a deficit in organisational competitiveness.

The design and implementation of the BSC promotes the alignment of the strategic plan with the operational activities, being expressed in a strategic map that allows to understand the objectives (financial and non-financial), initiatives, indicators, and targets for each of the four perspectives. It also enables an overall assessment of the company's performance and the degree of effective compliance with its strategy.

For the execution of this study, it is highlighted the literature review associated to strategic management and the implementation of the BSC.

Resorting to a qualitative approach, the methodology is based on bibliographic and documental research and on case studies. Through informal interviews with management and employees and direct observation of procedures, it was possible to collect information from various sources to carry out internal and external analysis, identify the critical success factors and subsequently design the Key performance Indicators (KPI's).

The results allow us to conclude that the BSC improves the company's action and complements the financial information with the other perspectives that add value to it and contributing to competitive differentials in its intervention in the real estate market.

The study presents limitations in terms of the implementation and scope of the BSC, but which susceptible to generate opportunities for improvement and future achievement.

**Keywords:** Balanced Scorecard; case study; strategic control; strategic management; Small and Medium Enterprises.

# ÍNDICE

RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	VII
LISTA DE TABELAS .....	VIII
LISTA DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE APÊNDICES .....	IX
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL .....	1
1.1. Enquadramento e fundamentação do estudo .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1. Análise estratégica .....	5
2.2. Análise do meio envolvente macro ou contextual .....	6
2.3. Análise do meio envolvente micro ou transacional.....	7
2.4. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) .....	10
2.5. Formulação da estratégia .....	11
2.5.1. Enquadramento estratégico.....	11
2.6. Implementação da estratégia.....	14
2.6.1. Gestão da mudança.....	16
2.7. Controlo estratégico.....	16
2.8. Monitorização .....	18
2.8.1. Indicadores Chave de Desempenho ( <i>Key Performance Indicator</i> ) .....	19
2.9. Balanced Scorecard: conceito e evolução .....	19
2.9.1. Pilares Fundamentais .....	23
2.9.2. Perspetivas .....	25
2.9.2.1. Indicadores .....	29
2.9.3. Mapas estratégicos .....	30
2.9.4. Princípios e cuidados na implementação .....	33
2.9.5. Vantagens e limitações.....	34
2.9.6. Fases da implementação .....	35
2.9.7. Implementação em Pequenas e Médias Empresas .....	36
3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	40
3.1. Apresentação e identificação da Empresa XYZ S.A .....	40

3.2.	Estrutura Organizacional .....	42
3.3.	Missão, Visão e Valores Organizacionais .....	42
3.4.	Recursos humanos e financeiros .....	43
3.5.	Diagnóstico / Análise Estratégica.....	44
3.5.1.	Análise Externa.....	44
3.5.1.1.	Análise PESTEL (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais .....	45
3.5.2.	Análise Interna .....	46
3.5.2.1.	Análise VRIO ( <i>Value, Rareness, Imitability and Organization</i> ) .....	47
3.5.2.2.	Análise SWOT ( <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ) .....	49
3.6.	Fatores Críticos de Sucesso.....	51
3.7.	Objetivos específicos da Investigação .....	52
4.	METODOLOGIA .....	54
4.1.	Pesquisa bibliográfica e recolha de dados.....	54
4.2.	Análise de dados .....	59
4.3.	Desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC).....	62
5.	PROGRAMA DE AÇÃO .....	64
5.1.	Utilização da metodologia Balanced Scorecard .....	64
5.1.1.	Vetores e objetivos estratégicos da XYZ S. A. ....	64
5.1.2.	Objetivos (estratégicos e operacionais), indicadores e metas, por perspetiva, para o triénio 2022-2024.....	65
5.1.3.	Monitorização e controlo do processo .....	68
5.1.3.1.	Key Performance Indicator (KPI'S).....	68
5.1.4.	Mapa Estratégico e mapa consolidado .....	70
5.1.5.	Recomendações.....	72
6.	CONCLUSÃO.....	75
7.	LIMITAÇÕES.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AR	- Assembleia da República
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
CG	- Controlo de Gestão
EBIT	- <i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA	- <i>Earnings Before Income, Taxes, Deteriorations and Amortizations</i>
ERP	- Sistema integrado de gestão empresarial
FCS	- Fatores Críticos de Sucesso
GE	- Gestão Estratégica
ID&I	- Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IAPMEI, IP	- Agência para a Competitividade e Inovação, IP
INE	- Instituto Nacional de Estatística
ISO	- <i>International Organisation for Standardization</i>
KPI	- <i>Key Performance Indicator</i>
NP	- Norma Portuguesa
NP EN	- Norma Portuguesa que adota uma Norma Europeia
Oe	- Objetivo estratégico
Oo	- Objetivo operacional
PESTEL	- Análise dos fatores (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais)
PME	- Pequenas e Médias Empresas
POCH	- Programa Operacional Capital Humano
SMART	- <i>Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time Based</i>
SWOT	- <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	- União Europeia
VRIO	- <i>Value, Rareness, Imitability and Organization</i>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de possíveis indicadores	31
Tabela 2 - Características das Pequenas e Médias Empresas (PME)	38
Tabela 3 - Apresentação e identificação da XYZ S.A. (dados fictícios)	42
Tabela 4 - Análise PESTEL (Contextos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal)	46
Tabela 5 - Análise VRIO ( <i>Value, Rareness, Imitability and Organization</i> )	48
Tabela 6 - Análise SWOT ( <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )	49
Tabela 7 - Nova Análise SWOT ( <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> )	50
Tabela 8 - Fatores Críticos de Sucesso na Perspetiva Financeira	51
Tabela 9 - Fatores Críticos de Sucesso na perspetiva Clientes	51
Tabela 10 - Fatores Críticos de Sucesso na perspetiva Processos Internos	52
Tabela 11 - Fatores Críticos de Sucesso na perspetiva Aprendizagem e Crescimento	52
Tabela 12 - Lista de Entrevistados	56
Tabela 13 - Vetores estratégicos	64
Tabela 14 - Objetivos estratégicos para três anos (2022-2024)	64
Tabela 15 - Objetivos, indicadores e metas para três anos (2022-2024)	65
Tabela 16 - Mapa de iniciativas 2022	67
Tabela 17 - <i>Key Performance Indicator</i> (KPI's)	69

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Ciclo Dinâmico da Gestão Estratégica	5
Figura 2 - As 4 perspetivas do Balanced Scorecard (BSC)	27
Figura 3 - Estrutura Organizacional da empresa XYZ S.A.	43
Figura 4 - Pilares estratégicos	44
Figura 5 – Nuvem de palavras que manifestam os fatores mobilizadores do desenvolvimento e sustentabilidade da empresa	60
Figura 6 – Nuvem de palavras que manifestam os fatores potenciadores da angariação, satisfação e fidelização de clientes	61
Figura 7 – Mapa Estratégico	70
Figura 8 – Mapa Consolidado	71

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de negócios e <i>EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)</i> - em M€- da XYZ S.A entre 2017-2020	45
Gráfico 6 - Palavras com frequência de pelo menos 6 contagens	60

## LISTA DE APÊNDICES

Guião de entrevistas	86
Ficha de indicadores	87
Ficha de iniciativas	88

# 1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

## 1.1. Enquadramento e fundamentação do estudo

A opção pela realização de um trabalho de projeto para conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas, intitulado “Estímulos da implementação do *Balanced Scorecard* a empresa do mercado imobiliário habitacional”, representa um enorme desafio e responsabilidade. Todavia, o privilégio de o poder realizar na Organização (integrada num relevante grupo financeiro português) onde atualmente exerço funções, torna-o ainda mais aliciante e potenciador de mais valia pessoal, mas também para a empresa. Constituindo o mercado imobiliário um dos setores com maior investimento privado, torna-se fundamental garantir a continuidade e sustentabilidade do negócio da empresa a médio/longo prazo, pois as mudanças estruturais determinadas pelo elevado ritmo da globalização obrigam a assumir uma estratégia organizacional que requer capacidade competitiva e uma estratégia diferenciadora.

Operando a empresa no mercado de clientes com elevado poder económico, os indicadores financeiros ocupam especial atenção, atribuindo ainda relevância insuficiente a indicadores não financeiros.

Como salientam Banchieri et al. (2011), essa foi uma evidência padrão nas organizações, pois os sistemas de medição tradicionais apenas refletiam o desempenho financeiro. De facto, só depois dos anos setenta do século passado, é que os ativos não financeiros passaram a ser progressivamente considerados, também resultado do impacto das mudanças políticas, sociais e económicas nos mercados e na economia mundial (dinamismo, incerteza e competitividade).

Este trabalho reconhece, assim, a necessidade de ferramentas de acompanhamento, avaliação e apoio à tomada decisão e de instrumentos de implementação e controlo da estratégia que valorize a análise financeira, mas também objetivos não financeiros.

Kaplan e Norton (1992) já haviam enfatizado a análise financeira e não financeira numa época em que as Organizações ainda não tinham implementado sistemas capazes da avaliação do desempenho desses ativos não financeiros.

Oliveira e Rua (2021) afirmam que o planeamento estratégico de médio e longo prazo potencia maiores possibilidades de sucesso, nomeadamente se forem valorizados também fatores não financeiros e intangíveis nos objetivos formulados e nas métricas adotadas, por forma a criar valor nas Organizações.

A implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) assume, assim, elevada importância e oportunidade, dada a flexibilidade e visão holística que este modelo permite à Organização ter sobre o seu negócio, requerente de avaliação cuidadosa nos grandes investimentos a desenvolver.

Reconhece-se, pois, a necessidade de ferramentas de apoio à gestão que permitam monitorizar, gerir, avaliar e medir a evolução e a performance das empresas (Kaplan & Norton, 1996a).

No quadro duma gestão moderna e desafiadora, também esta pequena e média empresa (PME) (identificada pela sigla XYZ S.A. por razões de sigilo e confidencialidade) pretende introduzir um modelo inovador de gestão estratégica (GE) gerador de novas possibilidades de negócio, de eficiência e eficácia na ação e na decisão, por forma a consolidar o sucesso já obtido.

Analisado o estado atual da Organização, identificam-se como problemas mais incisivos:

- algumas lacunas nos instrumentos de controlo de desempenho individual e coletivo, designadamente ao nível da monitorização da atividade diária e dos objetivos operacionais;
- a necessidade de uma ferramenta de gestão e implementação estratégica, com uma vertente teórico-prática direcionada para a melhoria contínua do desempenho estratégico e operacional assumida pela gestão e eficazmente transmitida a todos os colaboradores;
- a reduzida dimensão dos indicadores não financeiros utilizados para medir o desempenho e otimizar o seu crescimento.

A conceção de um modelo ainda não praticado pela Administração da empresa gera, pois, os estímulos favoráveis à criação do BSC e à avaliação da performance organizacional

O interesse pela temática, a facilidade de acesso a dados reais e a receptividade para a réplica de resultados na organização geram reforços positivos e motivadores para o principal objetivo deste estudo:

- Elaborar um mapa estratégico para a empresa XYZ S.A., recorrendo à metodologia BSC, através de estudo realizado em contexto real.

Este estudo tem como base uma abordagem (análise) qualitativa e a investigação privilegia o estudo de caso associado à pesquisa bibliográfica e documental.

A entrevista destaca-se como técnica de coleta de dados, produzindo informações orientadoras fiáveis sobre a os meio adotados para avaliar a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos clientes e os assuntos relacionados com a Qualidade, Ambiente, Desenvolvimento, Investigação e Inovação.

A elaboração do BSC para a ZYZ S.A. revela-se, pois, oportuna e as etapas da sua modelagem são sustentadas pelo suporte de orientações transmitidas pela literatura e consolidadas por informações importantes obtidas sobre a empresa e o seu mercado.

O trabalho está estruturado em sete capítulos:

1. Introdução e identificação do problema organizacional (enquadramento e fundamentação do tema escolhido, objetivos, metodologia e estrutura).
2. Enquadramento teórico expresso na revisão da literatura para explicitação dos conceitos fundamentais do processo de gestão estratégica (GE) - estratégia, análise, formulação e implementação da estratégia; avaliação e controlo -, com destaque para o BSC como ferramenta de desempenho e de GE.
3. Apresentação/caraterização genérica da empresa XYZ S.A (enquadramento, e breve análise económica e financeira), análise de diagnóstico estratégico (análise externa e interna) e identificação de fatores críticos de sucesso (FCS). Apresentam-se também os objetivos específicos de investigação.
4. Metodologia, com saliência para a descrição da técnica de abordagem, metodologia e procedimentos de recolha e tratamento de dados.
5. Aplicação teórico-prática do BSC ao caso em estudo: enquadramento estratégico; grandes linhas orientadoras; objetivos estratégicos de desenvolvimento; iniciativas e indicadores de resultado e de ação; proposta de mapa estratégico e mapa consolidado; principais recomendações.
6. Conclusões, que sintetizam o contributo da aplicação do BSC à XYZ, S.A e no capítulo 7 apresentam-se as limitações e dificuldades que foram sendo encontradas e ultrapassadas para a concretização do objetivo principal deste projeto.

Segue-se, por fim, as referências bibliográficas e apêndices.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico determinou a leitura de literatura produzida na área da GE, possibilitando o acesso a artigos relevantes para a abordagem da metodologia BSC e o reconhecimento das principais funções da gestão: planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2011).

A GE é entendida como um processo complexo e dinâmico para as Organizações do século XX. Para Teixeira (2011), a GE é uma das áreas da gestão mais dinâmicas para as Organizações, pois traduz a forma como os gestores decidem sobre a formação e desenvolvimento da estratégia, desagregando-se nas fases interligadas de Análise, Formulação e Implementação.

Segundo Carvalho e Filipe (2014), a prática da estratégia empresarial é concretizada nos níveis estratégico, tático e operacional através de um conjunto de processos articulados no ciclo dinâmico Análise, Formulação, Implementação e Controlo.

**Figura 1 - O Ciclo Dinâmico da Gestão Estratégica**



Fonte: Elaboração própria, com base em Teixeira (2011)

Seguindo a definição de vários autores, apresenta-se o “*framework*” (ou estrutura) da GE como sendo composto pelas fases de:

- **Análise estratégica** (diagnóstico do ambiente competitivo e da Organização: das forças e fraquezas internas e externas; identificação dos FCS);
- **Formulação da estratégia** (elaboração de plano com ações estratégicas);
- **Implementação da estratégia** (transformação das estratégias pretendidas em realizadas);
- **Avaliação e controlo** (monitorização da GE e identificação de fatores relevantes).

## 2.1. Análise estratégica

A evolução do termo “estratégia” consagra a ideia de que:

- a estratégia é um instrumento que enquadra os raciocínios e decisões numa Organização;
- define a orientação geral das decisões de uma Organização sobre onde e como aplicar os recursos, por forma a alcançar os objetivos;
- numa perspetiva de futuro, deve ser dinâmica e capaz de responder às mudanças e aos seus efeitos;
- assenta na ligação inseparável entre uma Organização e o meio ambiente, sendo que este condiciona a atividade, mas também lhe proporciona oportunidades;
- formular uma estratégia adequada é fundamental para o sucesso de uma Organização, dependendo muito do contexto em que é formulada;
- para ter vantagem competitiva, uma empresa necessita conhecer o seu ambiente, a estrutura da indústria onde se insere e evidenciar um desempenho superior ao da concorrência, o que requer a formulação de uma estratégia adequada ao seu negócio e objetivos.

Na perspetiva de alcance do sucesso empresarial, as empresas devem realizar periodicamente uma análise estratégica ao meio envolvente e a si próprias, visando:

- identificar o mercado onde desejam competir, tendências, barreiras, ameaças, oportunidades e fatores-chave para o êxito;

- reconhecer a sua concorrência e os seus clientes (motivações, interesses e necessidades);
- avaliar o seu desempenho, imagem, objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos;
- verificar a necessidade de corrigir desvios e/ou sinalizar oportunidades de melhoria da eficiência, eficácia e capacidade organizativa, bem como de otimização dos recursos;
- sustentar a formulação da estratégia para singrarem no mercado;
- verificar/considerar cenários alternativos.

Esta análise tem, assim, associado a si um diagnóstico do ambiente que assenta na análise de fatores internos e externos à Organização, capazes de influenciar a sua atuação.

Para melhorar/incrementar a eficiência, eficácia e qualidade, utiliza ferramentas que identificam e analisam a Organização e a sua envolvente, permitindo interrelacioná-los e determinar os seus efeitos positivos e negativos (Carvalho & Filipe, 2014).

A literatura académica propõe que essa análise ao meio envolvente seja feita de duas formas distintas/diferenciadas:

- ✓ Análise do meio envolvente macro ou contextual (ambiente externo);
- ✓ Análise do meio envolvente micro ou transacional (ambiente micro).

## **2.2. Análise do meio envolvente macro ou contextual**

Avalia o impacto que o ambiente externo pode ter na empresa e os produtos comercializados ou serviços disponibilizados, sendo comum a todas as Organizações (Freire, 2008).

Este modelo analítico externo estuda, assim, a relação da empresa com o seu meio ambiente, a sua capacidade de antecipação e identificação face a problemas/dificuldades imediatas ou a possíveis ameaças e oportunidades ainda não totalmente percebidas.

Permite conhecer a sua posição e dos seus produtos no mercado, bem como definir a sua estratégia face à posição que os concorrentes ocupam nesse mesmo instável e dinâmico ambiente empresarial.

➤ **Análise PESTEL** (Políticos, Económicos, Sociais Tecnológicos, Ecológicos e Legais)

Possibilita compreender o cenário atual da economia e os fatores **Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais** (análise PESTEL) que podem interferir na capacidade organizativa, bem como as tendências do mercado que permitem reunir informação facilitadora e fundamental para a avaliação da estratégia.

Para Guo e Nunes (2007), a Análise PESTEL é como que uma fotografia panorâmica que apoia a empresa na avaliação e entendimento do ambiente externo, possibilitando uma visão generalizada do contexto/realidade que vai encontrar, designadamente ao nível do impacto das inovações técnicas e científicas e das oportunidades e ameaças que daí podem resultar.

### **2.3. Análise do meio envolvente micro ou transacional**

É constituído pelo conjunto de elementos que interagem diretamente com o mercado em que a empresa atua, tendo influência nos bens e serviços produzidos (Carvalho & Filipe, 2014).

Com uma influência recíproca em graus diversos, integram esta categoria:

- ✓ **Clientes:** são os consumidores, atuais e potenciais, dos serviços oferecidos pela empresa;
- ✓ **Concorrentes:** são os competidores atuais e potenciais, bem como os produtos substitutos que satisfaçam as mesmas necessidades de mercado;
- ✓ **Fornecedores:** são os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos a uma determinada indústria;
- ✓ **Comunidade:** é constituída por Organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e o setor.

Assume relevância porque transporta fatores benéficos para a fixação de objetivos e a adoção de estratégias e políticas de atuação. É específico de cada indústria tendo um impacto rápido e destacado no desempenho económico da empresa (Freire, 2008).

Esta análise interna permite definir os recursos a utilizar para melhorar a imagem no mercado; avaliar o potencial de crescimento; e também identificar os pontos fortes/positivos (forças) e fracos /negativos (fraquezas/debilidades/limitações).

➤ *Análise VRIO (Value, Rareness, Imitability and Organization)*

A metodologia criada em 2007 pelos professores Barney e Hesterly é uma das ferramentas mais valorizadas para a análise interna das Organizações. Permite identificar o potencial dos recursos e pontos competitivos e ainda, conhecer melhor os processos de uma empresa para criar vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991), num artigo publicado no “*Journal of Management*”, identifica uma correlação entre os recursos e as vantagens competitivas. Na implementação das estratégias empresariais considera imprescindíveis os capitais físico, humano e organizacional, mas também o talento do executivo.

Nesta perspetiva, salienta quatro indicadores (parâmetros) empíricos para analisar os recursos disponíveis:

- ✓ Valor (**V**) – Se é valioso para o cliente e /ou anula ameaças?
- ✓ Raridade (**R**) – Se algum dos concorrentes também o detém?
- ✓ Imitabilidade (**I**) – Se é difícil de replicar/imitar?
- ✓ Organização (**O**) - Se a organização consegue explorar de forma sustentada os seus proveitos em termos de políticas, processos e procedimentos?

Os três primeiros recursos podem abranger recursos tangíveis e intangíveis, sendo o recurso Organização o que detém o aspeto intangível mais consistente. É fundamental uma empresa identificar e estar organizada para explorar os seus recursos e capacidades e com vista à criação de valor.

A análise *VRIO* pode também ser útil para ajudar a entender se as vantagens competitivas realmente serão sustentáveis a médio/longo prazo ou se precisam de melhorias e novas capacidades para atingir o máximo do seu potencial. Pode concorrer ainda para a GE de desenvolvimento nas diversas áreas, influenciando a assertividade das opções e decisões.

Barney e Clark (2007) reforçam a importância da vantagem competitiva, evidenciada pela estratégia de criação de valor. A cadeia de valor de uma empresa consiste no conjunto de atividades que lhe permitem desenvolver, produzir e vender os seus produtos/serviços.

➤ *Análise SWOT*

Esta análise estratégica possibilita uma reflexão e análise do contexto em que empresa está inserida e também da sua posição competitiva (David & David, 2017).

A análise *SWOT*, ou seja, Forças, Fraquezas (ambiente interno; situação atual da empresa), Oportunidades e Ameaças (ambiente externo; antecipação do futuro)] é uma ferramenta de planeamento estratégico que enquadra os raciocínios e decisões na Organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), a função da matriz *SWOT* é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à Organização com seus pontos fortes e fracos, resultando desta relação uma avaliação estratégica.

Esta análise permite, assim, determinar o posicionamento da empresa para aproveitar as oportunidades e evitar ou minimizar as ameaças das envolventes contextual e transacional (Hitt et al., 2016).

Relacionando as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas sinalizadas no ambiente interno, as quatro zonas resultantes servem como indicadores da situação da Organização.

Assim, do cruzamento entre os quatro quadrantes podem ser delineadas estratégias e objetivos importantes para o futuro:

- Forças e Oportunidades: permitem desenvolver estratégias ofensivas e vantagens competitivas, potenciando os pontos fortes e aproveitando as oportunidades identificadas;
- Forças e Ameaças: exponenciando os pontos fortes e minimizando os efeitos das ameaças, é possível desenvolver estratégias de confronto alterando o ambiente em benefício da empresa;
- Fraquezas e Oportunidades: possibilitam o desenvolvimento de estratégias de reforço que minimizem os efeitos dos pontos fracos e aproveitem as oportunidades sinalizadas;
- Fraquezas e Ameaças: determinam uma estratégia defensiva protetora da empresa, corrigindo os pontos fracos e minimizando, na medida do possível, o impacto das ameaças.

Se os pontos fortes de uma organização estiverem alinhados com os FCS para responder/satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, competitiva no longo prazo (Rodrigues, et al., 2005).

## 2.4. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A definição dos FCS é uma etapa fundamental para a criação, sucesso e expansão de uma empresa. Determinados por várias condicionantes, criam diferenciação e valor no serviço/produto prestado, sendo fundamentais para o planeamento estratégico e para a ação orientadora dos gestores.

Como exemplos de FCS podemos indicar: linha e diferencial de produtos/serviços; reconhecimento do mercado; imagem com os *stakeholders*; parcerias estratégicas; relação com os fornecedores; qualidade do atendimento a clientes; credibilidade, reputação e solidez financeiras; entre outros.

De acordo com Rockart, Boynton e Zmud, citados por Van Veen-Dirks e Wijn (2002), os FCS são definidos pela estratégia, determinando quais as informações de maior importância para o sistema de controlo de gestão.

Segundo Freund (1988), a definição do FCS é uma etapa essencial no processo de GE e quando apresentado como ponto forte, constitui uma vantagem competitiva.

Caralli (2004) considera os FCS como características-chave de desempenho das Organizações, tendo papel fundamental no cumprimento da sua missão.

Para Munro e Wheeler (1980), citados por Monteiro (2012), a identificação dos FCS é uma etapa fundamental na construção da estratégia e no desenvolvimento dos planos estratégicos, bem como na identificação de problemas críticos relacionados com a implementação destes, podendo gerar vantagens competitivas.

As análises de diagnóstico e da missão de uma empresa permitem identificar os FCS que devem determinar as prioridades ao nível da organização e operacionalidade, sendo variáveis decisivas para o seu sucesso competitivo e diferenciação (Freire, 2008).

Resultantes da interação entre as escolhas dos clientes e da concorrência, apresentam três atributos basilares: aplicabilidade a todos os concorrentes; o seu valor e relevância; e possibilidade de controlo por parte da empresa.

Ressalta evidente que é fundamental que os gestores/executivos tenham uma noção clara dos fatores críticos decisivos na sua atividade, de forma a poderem tomar decisões de investimento alinhadas para um bom desempenho e a concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

Os FCS são importantes para a implementação da estratégia, até porque as mudanças no mercado podem ser identificadas e sinalizadas no planeamento estratégico (formulação da estratégia) com base neles.

Divergindo de empresa para empresa, podem depender da sua natureza, estratégia, área de negócio/mercado.

## **2.5. Formulação da estratégia**

Segundo Teixeira (2011), formular uma estratégia significa avaliar entre diversas hipóteses e selecionar a considerada mais apropriada, explicando e dando-a a conhecer aos diversos *stakeholders*, nomeadamente àqueles com maior preponderância no desenvolvimento com sucesso.

Formular a estratégia implica a elaboração de um plano estratégico orientador das decisões futuras. A reunião de meios que permitam aos decisores maior segurança, eficiência e eficácia nas suas decisões, eleva a convicção de maiores possibilidades de atingir os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a instituição deverá trilhar a partir de um comportamento proactivo, levando em conta a análise do seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

### **2.5.1. Enquadramento estratégico**

Para que o planeamento estratégico possa ser utilizado como uma ferramenta de gestão de sucesso é fundamental reconhecer a importância dos referenciais estratégicos no estado inicial do planeamento organizacional. Esta etapa compreende um conjunto de passos em que é identificada de forma abrangente a sua missão e, complementarmente, a visão de futuro e os valores institucionais.

#### **➤ Missão, Visão e Valores**

A Missão, a Visão e os Valores revestem um carácter estruturante, assumindo-se como os três pilares de sustentação de uma Organização/empresa e da sua GE: definição, comunicação e execução da estratégia (Pinto, 2009).

São a sua moral, o seu carácter, a sua identidade diferenciadora; são ativos humanistas intangíveis, mas que assumem uma importância vital para dar vida, coerência e moral ao esforço de alta performance. São eles que dão harmonia ao conjunto de ações do “corpo” da empresa.

## ➤ Vetores e objetivos estratégicos

Visando o fortalecimento e a mudança das Organizações assentes num processo sistemático de GE, torna-se imprescindível definir vetores e objetivos estratégicos, sem menosprezar a escolha e mensuração dos indicadores fundamentais para a tomada de decisão.

No âmbito da estratégia, os vetores (estratégicos) visam, na sua génese, definir a atuação das Organizações, ajudando os seus gestores a controlar toda a estratégia no sentido de ser garantido um desempenho adequado na concretização da sua planificação.

Caldeira (2009a) refere que os vetores estratégicos são as grandes linhas orientadoras da Organização. É neles que se encontra representado o caminho a percorrer no período de tempo definido para a duração do plano estratégico. São considerados macro objetivos da Organização e a sua performance é mensurada pela medição e concretização dos objetivos.

Os vetores estratégicos assentam em medidas e ações com realização cronologicamente diferenciada.

Tendo como pano de fundo os vetores estratégicos, são traçados os objetivos estratégicos que decorrem das conclusões e definições resultantes do diagnóstico estratégico e que vão traçar os caminhos da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos devem exprimir a estratégia da Organização e possibilitar o estabelecimento de relações causa-efeito entre as várias perspetivas consideradas.

Os objetivos estratégicos são metas globais e amplas que a Organização pretende alcançar a longo prazo. Devem estar diretamente relacionados com a Missão e a Visão, norteando as metas a atingir por cada setor da Organização (objetivos tácitos: micro objetivos da organização) e os seus planos de ação (objetivos operacionais).

## ➤ Objetivos, indicadores, metas e iniciativas/ações

O desempenho organizacional é uma forma de avaliar e dimensionar a capacidade da empresa para alcançar os objetivos e metas estabelecidos na etapa de planeamento estratégico. (Chiavenato, 2003).

Os objetivos indicam a direção do que se pretende e deve fazer, guiando todo o percurso. Nesta perspetiva, ressalta a pertinência da compreensão e aceitação dos

objetivos, especialmente os de maior exigência, bem como a necessidade de serem o mais claros e mensuráveis possível.

Os objetivos devem ser estipulados com critério, (*SMART – Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time Based*) de acordo com a prioridade e relevância do seu contributo para a concretização dos resultados pretendidos. (Chiavenato, 2003).

Para avaliar o progresso da Organização em direção aos seus objetivos estratégicos e operacionais, devem existir indicadores de desempenho, pois a medição é fundamental para que exista controlo e gestão. Os indicadores evidenciam a relação entre os objetivos e medem o desempenho organizacional, permitindo uma avaliação permanente das metas e da validade da estratégia.

Vários autores, com destaque para Kaplan e Norton (1992), salientam a relevância dos indicadores e da sua finalidade na comunicação da estratégia e no alinhamento dos pensamentos e ações dos colaboradores, com reflexos influenciadores nos valores organizacionais.

A gestão dos indicadores e a concretização dos objetivos é garantida por metas que permitem aferir o nível de desempenho num determinado período de tempo.

Para Pinto (2009), os indicadores (ou métricas) são medidas quantificáveis que permitem avaliar quantitativa e qualitativamente a performance de uma empresa (grau de realização dos objetivos, nível do cumprimento de metas e assertividade da estratégia), tomando com referência metas fixadas.

Assim, todos os indicadores devem ter metas, representando estas um estado futuro de desempenho desejado. As metas são temporais e associadas a resultados e a prazos, representando as etapas quantificadas para alcançar os objetivos definidos e identificando o nível de desempenho ou a taxa de melhoria espectável para cada objetivo e indicador.

Determinada a estratégia e definidos os objetivos, indicadores e metas, torna-se indispensável desenvolver um plano de ação, ferramenta de grande utilidade na transformação das estratégias em ações.

O plano de ação deve ser concreto e específico (MacGregor, 2006) e descrever as ações de cada setor/domínio de atividade. Deste plano devem constar os elementos e recursos necessários à sua concretização: objetivo geral; metas; objetivos e calendarização das ações e atividades; orçamento/recursos financeiros alocados a cada ação/atividade; responsável(eis) e colaboradores intervenientes por cada ação; riscos previstos e planos de contingência.

Pinto (2009) define as iniciativas como ações, atividades, programas ou projetos concebidos e desenvolvidos pelas organizações, tendo como objetivo alcançarem e, se possível, superarem as metas previamente perspectivadas.

Os planos de atividade anuais serão a peça reguladora e de ajuste no processo dinâmico de planeamento estratégico

Em princípio, os planos de ações obedecem a cinco fases: iniciação, planeamento, execução, monitorização e encerramento.

## **2.6. Implementação da estratégia**

Devendo ser realizada em sintonia com a cultura e estrutura da Organização, a implementação da estratégia é uma etapa fundamental do planeamento estratégico, pois a sua operacionalização significa colocar em prática o desafio estratégico idealizado.

A implementação da estratégia é um desafio administrativo e organizacional significativo, exigente e falível como referem Dobni e Luffman (2003) e Raes et al. (2011) citados por Friesl et. al. (2021).

É levada a cabo pelos gestores intermédios e de base, sob supervisão da gestão de topo, visando tornar as estratégias viáveis e atingir os resultados pretendidos.

Segundo Porter (1996), uma empresa evidencia uma estratégia quando se posiciona face ao ambiente em que se insere e toma decisões concretas e direcionadas para a sua área de intervenção, focalizando-se nos seus clientes, produtos e atividades que lhe possibilitam obter resultados.

Para Carvalho e Filipe (2014), esta é a fase de maior complexidade da GE. Estes autores, citando Kaplan e Norton (2000b), salientam os cinco princípios fundamentais para a implementação da estratégia: operacionalização, alinhamento da estratégia com a organização, foco e envolvimento de todos os níveis de colaboradores no processo de mudança, continuidade e sustentabilidade no processo e ainda gestão da mudança através de controlo efetivo assegurado por uma liderança ética e responsável.

A implementação da estratégia abrange um conjunto de atividades essencialmente de gestão (Andrews, 1987), onde se incluem os recursos humanos, financeiros, instalações e equipamentos distribuídos pelos vários departamentos/serviços da empresa.

Johnson e Scholes (1999) afirmam que a implementação da estratégia traduz a estratégia em ação organizacional, envolvendo todos os departamentos e recursos da empresa, de forma programada e articulada, cumprindo o definido no plano estratégico.

Por esta razão, na implementação da estratégia torna-se fundamental garantir o alinhamento entre a forma organizacional adotada e a estratégia, através de uma flexibilidade compatível com as exigências decorrentes da evolução do próprio negócio (Carvalho & Filipe, 2014).

Segundo Carvalho e Filipe (2014), muitas estratégias falham, podendo haver múltiplas razões para o insucesso. Sendo estas maioritariamente de ordem interna, destacam-se, entre outras, a falta de persistência e de paciência, a deficiente avaliação dos caminhos a seguir, a incompetência dos intérpretes, a insuficiência de recursos, a falta de liquidez e a resistência à mudança.

A implementação da nova estratégia deve implicar o desenho de um quadro que inclua tanto indicadores relativos à evolução do negócio e aos resultados obtidos, como à incorporação dos novos Valores organizativos, permitindo recolher informação fundamentada sobre a forma como a estratégia vai sendo implementada.

Fica evidente que a implementação não é um processo fácil e pacífico, pois um novo conteúdo na estratégia, ao provocar mudanças consideráveis e significativas na Organização, pode gerar incertezas, ansiedades e receios quer em gestores intermédios quer noutros colaboradores, nomeadamente face a novas tarefas, funções ou responsabilidades, perda de estatutos, privilégios ou benefícios.

Kovach e Parish (1998) salientam a forma diferenciada como as pessoas podem reagir às propostas de mudança nas Organizações. Se umas se convencem pela novidade, outras sentem a necessidade de analisar mais cuidadosamente o processo, sendo maior o número dos que apenas aceitam a mudança perante evidências do sucesso gerado.

Colocar em prática uma nova estratégia determina a valorização de diversos tipos de mudanças no funcionamento interno da Organização: mudanças adaptativas (de redução ou otimização), ou mudanças transformadoras (de reinvenção) que nem sempre se manifestam de forma explícita ou imediata, nem com comportamentos claramente observáveis.

Assim, a aplicação dessa nova estratégia não pode limitar-se às dimensões organizativas e tecnológicas; qualquer mudança pressupõe sempre uma adequada

gestão das emoções dos diferentes agentes, sendo uma das chaves para o sucesso da implementação.

### **2.6.1. Gestão da mudança**

Na hora da mudança, tem que ser atribuída capital importância aos *stakeholders*, o grupo de interesses mais importante para o sucesso da alteração. Gerir a mudança implica administrar as variáveis humanas, temporais e económicas necessárias para superar a diferença entre a situação atual e a visão de futuro da Organização.

Perante a mudança, assiste-se a lutas/manifestações opostas entre os que são responsáveis pela condução das alterações e os que são afetados/atingidos pelo processo. No entanto, existe um grupo de pessoas que encara a mudança como uma oportunidade para superior aproveitamento e valorização de conhecimentos, competências e capacidades.

Importa, assim, estar atento ao aparecimento de resistências em pessoas implicadas neste processo, o que confere importância acrescida à comunicação interna e à formação para a mudança.

A resistência é uma reação comum. Em regra, as mudanças estratégicas causam grande impacto nas pessoas, incluindo ao nível da sua autoestima, saúde e bem-estar.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1990), a resistência evidencia-se de várias formas, designadamente pelo absentismo, ineficácia, custos acrescidos, procrastinação e outras manifestações no sentido de fazer recuar, adiar ou mesmo evitar a mudança.

## **2.7. Controlo estratégico**

Uma estratégia deve ser avaliada e controlada para confirmar a sua eficiência num mercado competitivo e organizado que requer diferenciação. Tal como a implementação, também o controlo estratégico exige uma estratégia adequada para a sua execução com sucesso e para a obtenção dos resultados/metastas expectáveis.

Carvalho e Filipe (2014) apresentam o controlo estratégico como a etapa final do ciclo dinâmico da gestão, reconhecendo-o como uma prática fundamental para acompanhar e medir o desempenho organizacional. Consiste num conjunto complexo de processos prévios e devidamente planeados que monitorizam o progresso e medem os resultados do desempenho da organização.

Através do controlo estratégico, fundamentam-se e decidem-se ainda as linhas, meios e processos pelos quais se procura cumprir o desafio principal de qualquer estratégia empresarial: acrescentar para os clientes um valor superior ao oferecido pelos concorrentes (Cardeal, 2014).

Para Chiavenato e Sapiro (2020), o controlo estratégico - também designado organizacional - é um processo orientador da atividade direcionada para um fim previamente determinado. Permite medir e avaliar qualitativa e quantitativamente o desempenho das Organizações e sinalizar mudanças no ambiente competitivo, concorrendo para a revisão da estratégia e fundamentando os ajustes.

Estabelecer mecanismos para a avaliação periódica da concretização da estratégia e dos valores corporativos identificados possibilita também, aos responsáveis pela gestão, obter informações objetivas e confiáveis sobre custos, proveitos e resultados, essenciais para poderem realizar tarefas como planeamento, avaliação ou tomada de decisões.

Segundo Carvalho e Filipe (2014), com o controlo estratégico procura-se determinar se:

- as estratégias implementadas são eficientes e cumpridas em conformidade com os objetivos e metas estabelecidas;
- as atividades estão a ser devidamente desenvolvidas;
- os resultados obtidos correspondem àqueles que foram planeados.

O controlo estratégico apresenta-se, pois, como uma etapa de avaliação e monitorização da estratégia, recorrendo a critérios, parâmetros e indicadores de desempenho e produtividade que avaliem a performance da organização, devidamente harmonizados com os seus objetivos estratégicos.

No controlo estratégico são definidas fases distintas:

- monitorização (identificação da situação da Organização);
- análise dos desvios (deteção e análise de falhas/erros/desvios);
- avaliação do desempenho (comparação entre os resultados obtidos e os planeados; verificação do processo e prevenção de novas falhas, acionando meios para as evitar);
- decisão para a ação (tomada das ações corretivas necessárias).

Assume, assim, um carácter regulador, apresentando como principais características:

- impacto ao nível da decisão (no nível institucional da Organização);

- dimensão do tempo (dirigida para o longo prazo);
- abrangência (abarca toda a Organização), podendo influenciar positivamente o desempenho e os resultados obtidos por cada colaborador, por setor de atividade e, por efeito, pela Organização.

A escolha da implementação do sistema de controlo estratégico numa empresa está dependente da estratégia e das incertezas que encara, sendo que terá de refletir a sua orientação para o cliente e para a constante mutabilidade dos seus interesses e necessidades.

## **2.8. Monitorização**

A monitorização/acompanhamento da estratégia é uma etapa de avaliação do progresso, de medição de resultados / desempenho e também de preparação e fundamentação para tomadas de decisão.

A monitorização permite:

- manter o foco na estratégia desde o planeamento à implementação;
- seguir o desempenho operacional numa perspetiva de futuro, utilizando indicadores de performance (financeiros e não financeiros) direcionados para objetivos de longo prazo;
- medir continuamente a gestão do desempenho;
- alinhar, envolver e comprometer as pessoas com os objetivos organizacionais, maximizando a sua contribuição e importância no contexto organizacional.

Para Caldeira (2009b) a dimensão e profundidade da monitorização podem acontecer a nível estratégico, operacional e individual.

Reconhece-se, todavia, que, um dos aspetos mais esquecidos aquando da implementação da estratégia é o desenho de mecanismos de acompanhamento, controlo e avaliação.

### **2.8.1. Indicadores Chave de Desempenho (*Key Performance Indicator*)**

Para a etapa de acompanhamento, recomenda-se a utilização dos KPI's (*Key Performance Indicators*), em tradução portuguesa, Indicadores Chave de Desempenho.

Os KPI's são indicadores-chave utilizados para avaliar e medir desempenho, os setores/serviços e os processos organizacionais, permitindo direcionar recursos e evidenciar os ajustamentos/alterações a promover. Permitem também perceber se a atividade comercial da empresa está a corresponder aos seus objetivos estratégicos e qual o nível de execução das metas definidas.

Para Parmenter (2007), os KPI's significam a combinação de um ou vários indicadores e representam um conjunto de medidas focalizadas nos aspetos mais críticos para o desempenho e a concretização dos objetivos organizacionais.

Russo (2015) salienta que os indicadores devem expressar metas realistas e exequíveis, mas também ambiciosas e desafiantes, potenciando a concretização dos objetivos estratégicos, mas, numa PME com um reduzido número de KPI's para medir.

A escolha dos KPI's apresenta-se como um processo complexo que exige conexão e coerência com a estratégia e os objetivos definidos, participação ativa dos executivos e análise de dados relevantes, incluindo não financeiros.

### **2.9. Balanced Scorecard: conceito e evolução**

Num contexto de desafiantes mudanças decorrentes da modernização e da mundialização da economia, do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e da valorização crescente das Organizações, o BSC emerge entre os sistemas mais utilizados na GE. Foi-se consolidando como um importante e dinâmico modelo de avaliação e de performance organizacional que, pela formulação, implementação, monitorização e comunicação suporta e fundamenta a tradução da estratégia em ação eficaz.

O BSC foi concebido e proposto por Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (Consultor) em 1992, com a publicação do artigo "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*" na "*Harvard Business Review*". Tiveram como objetivo introduzir o BSC no mundo empresarial, visando promover a articulação e comunicação da estratégia a toda a Organização, bem como envolver e motivar os colaboradores para excelência e performance organizacional.

O BSC foi, assim, considerado uma ferramenta de avaliação de desempenho inovadora capaz de criar uma vantagem competitiva às Organizações, em torno da sua visão e da sua estratégia (Kaplan & Norton, 1992; 1996a).

Em 1996, estes autores publicaram “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, hoje considerado o manual base de toda a metodologia.

Os termos anglo-saxónicos “*scorecard*” e “*balanced*” têm tradução para língua portuguesa, respetivamente, como “cartão para registo de resultados” e “balanceado” ou equilíbrio”. Vários autores optam pela tradução “Indicadores balanceados de desempenho” ou “placard equilibrado”.

O vocábulo “*Scorecard*” diz respeito ao *report* periódico onde são avaliados os indicadores dos objetivos estratégicos, num determinado período de tempo, permitindo efetuar o acompanhamento da estratégia e divulgar/discutir resultados e constrangimentos.

Kaplan e Norton (1997) apresentaram o BSC como uma metodologia capaz de traduzir a Missão e a estratégia da Organização direcionada para a planificação e medição do desempenho dos negócios ou serviços prestados e para o alcance da respetiva visão.

Reconhecendo a importância da escolha de indicadores adequados para o funcionamento e captação do desempenho das Organizações, Kaplan e Norton (2001a) consolidaram a ideia inicial de que indicadores financeiros (visivelmente inadequados no novo paradigma evidenciado no final do século XX) se limitavam à medição de resultados, reduzindo a capacidade de crescimento económico das empresas. Confirmam, assim, a necessidade de incorporar e enfatizar medidas e indicadores intangíveis/não financeiros, possibilitadores de uma visão mais abrangente e estável da Organização, contribuindo para o sucesso e aumento da sua performance.

São exemplo de ativos intangíveis o capital humano, os processos e o conhecimento: valor das marcas, imagem organizacional, estratégias de mercado, capacidade de gestão, liderança, inovação de produtos e serviços; competências, conhecimentos e motivação dos colaboradores; tecnologias e bases de dados; gestão e grau de satisfação de clientes, ...).

Com uma visão inovadora, o BSC foi apresentado como uma ferramenta de GE direcionada para a performance global das Organizações, considerando que cada Organização deve criar o seu próprio trajeto (Kaplan & Norton, 2000a).

Caldeira (2009a e 2009b), salienta também que os tradicionais indicadores financeiros são limitados e insuficientes para medirem as atividades criadoras de valor relacionadas

com os ativos intangíveis. Estes últimos são bens imateriais, mas existentes e de cujo somatório se obtêm valor e os resultados esperados pelas Organizações.

Pinto (2009) partilha a ideia de que o BSC teve como objetivo ultrapassar as limitações decorrentes de uma análise quase exclusivamente focalizada nos tradicionais indicadores financeiros/tangíveis há vários anos utilizados na perspetiva do controlo de gestão.

Banchieri et al. (2011) entendem que a implementação do BSC emerge da necessidade de uma mudança estratégica nas organizações face a novos contextos.

Poureisa et al. (2013) reconhecem ao BSC como uma ferramenta fulcral para a avaliação do desempenho organizacional e a afirmação da sua competitividade.

No entendimento de Malgwi e Dahiru (2014), o BSC constitui um instrumento de gestão estratégica capaz de medir as atividades operacionais e avaliar o papel das diversas áreas funcionais na prossecução dos objetivos estratégicos.

Zuhairy et al. (2015) identificam o BSC como uma ferramenta de planeamento estratégico com cariz orientador na implementação e potenciador no aumento da taxa de sucesso das Organizações.

Para Jordan et. al. (2021), o BSC é muito mais que um conjunto de indicadores distribuídos nas suas quatro perspetivas. Apresenta-se como um sistema coerente de objetivos e indicadores que incentivam respostas dinâmicas às permanentes mudanças e desafios do ambiente competitivo das Organizações.

Para Caldeira (2009a), enquanto modelo, o BSC simplifica a estratégia, permitindo esclarecê-la e comunicá-la a toda a Organização, viabilizando, assim, o alinhamento. Possibilita identificar os principais e decisivos processos internos, alinhar os investimentos em recursos humanos, tecnológicos, financeiros...; e ainda demonstrar a necessidade de corrigir ou alterar a própria estratégia, mantendo o foco nos fatores mais críticos e nos indicadores e iniciativas mais relevantes.

Russo (2015) afirma que a construção do BSC requer a análise e formulação da estratégia, entendendo que um diagnóstico da posição da Organização no seu meio envolvente é fundamental. Para o efeito, recomenda a utilização de dois modelos de análise de posicionamento: matriz SWOT e do modelo das 5 Forças de Porter.

Num período em que a gestão das Organizações reforça o foco no cliente e na valorização do capital humano, esta metodologia pretendeu:

- ✓ criar novas formas de formular, comunicar/divulgar e medir/avaliar a eficácia da

- estratégia, alinhando os objetivos de curto e longo prazo;
- ✓ ultrapassar as limitações das medidas financeiras, incluindo também indicadores não financeiros relacionados com os clientes, reconhecendo a insuficiência dos primeiros;
  - ✓ possibilitar aos gestores e colaboradores o exercício de funções num horizonte temporal de longo prazo e orientado para o crescimento consistente e sustentado da Organização.

Trata-se de uma ferramenta de natureza prospetiva (previsão a longo prazo) que evolui não para a formulação, mas para a implementação da estratégia e à qual os seus criadores reconhecem necessidade de ajustamento periódico.

Interligando a estratégia à operacionalização, proporciona aos gestores de topo a informação necessária para aumentar a produtividade, alcançar os objetivos e metas previstos e implementar a melhoria contínua nas Organizações.

Ao BSC é ainda reconhecida a faculdade para a apresentação de novas formas de organização do trabalho, possibilitando novas estratégias que ligam os ativos tangíveis e intangíveis, gerando diferenciação, melhores resultados financeiros e valor para os clientes.

Trata-se de uma metodologia que fornece informação de gestão (incluindo sobre as alterações ocorridas em FCS), orientando o sentido e as prioridades da Organização na implementação da sua estratégica, traduzindo-a em termos operacionais e assegurando a partilha e o comprometimento de todos os agentes rumo à Visão.

Refira-se, a propósito, que o BSC não é uma metodologia rígida, dependendo muito da complexidade e dinâmica de cada empresa/Organização, o que marca também a sua evolução transformadora de sistema de gestão de desempenho para sistema de GE.

Esta pode ser expressa em cinco princípios-chave:

- ✓ gestão e alinhamento da Organização com a estratégia;
- ✓ alinhamento dos objetivos estratégicos medidos a partir de indicadores de desempenho favoráveis ao alcance de metas determinadas e assentes em planos de ação que incluem um conjunto de iniciativas ou projetos;
- ✓ operacionalização da estratégia como um processo contínuo e mobilizador;
- ✓ comunicação da estratégia e da sua evolução a toda a Organização, de forma constante;

- ✓ medição do desempenho organizacional, proporcionado *feedback* para um melhor conhecimento da estratégia e para o seu aperfeiçoamento e mudança quando justificados.

A evolução de instrumento de medição do desempenho organizacional (1992) para um sistema de integrado de GE (2006-2009) revela, segundo Tapinos et. al. (2017) três gerações diferentes:

- A primeira para operacionalizar a direção organizacional (Missão e Visão);
- A segunda para mapear as relações causa-efeito entre as quatro perspetivas, os objetivos estratégicos e a gestão de desempenho;
- A terceira para incorporar elementos definidores de direção e construção de sentido (“*sensemaking*”) de processos de mudança.

Neste processo evolutivo, o BSC beneficiou da facilidade com que foi entendido e reconhecido, da consistência que apresentou e ainda da interação convergente que estabeleceu entre as dimensões que caracterizam a gestão das Organizações.

Pinto (2009) reconhece a sua rápida implementação em diferentes e múltiplas Organizações, classificando esta metodologia entre as setenta e cinco melhores ideias de gestão do século XX e com potencial de desenvolvimento no século XXI.

### **2.9.1. Pilares Fundamentais**

Kaplan e Norton (2008b) apresentaram os três grandes pilares da GE e de suporte a toda a organização: a Missão, a Visão e os Valores. Sem a utilização destes três conceitos, as Organizações não são capazes de aplicar o BSC de acordo com as melhores práticas.

Estes três conceitos fundamentais são os recursos mais importantes e poderosos para que as Organizações definam, comuniquem e implementem a sua estratégia de negócio, alinhando ações e decisões quotidianas em sintonia com os seus colaboradores.

#### ➤ Missão

A formulação da Missão é fundamental para a definição da estratégia de uma Organização, clarificando a razão e a necessidade da sua existência do ponto de vista económico e social. Porque existimos? Para onde vamos?

Permite orientar a sua atuação e introduzir mudanças e melhorias contínuas adequadas (Kaplan & Norton, 2008b).

Conferindo à Organização uma identidade e singularidade próprias, a Missão reflete a sua finalidade, o motivo e a necessidade da sua existência, conferindo-lhe perdurabilidade. É a razão de ser de uma Organização (Pinto, 2009).

#### ➤ Visão

Porque a Missão visa demonstrar a essência do negócio e identifica uma Visão, esta é o cenário desejável de um futuro realista para a Organização; é o grande projeto estratégico que deve constituir-se numa referência. Para onde vamos? Qual o nosso destino? Como vamos cumprir a nossa missão?

Consiste numa declaração explícita do futuro ambicionado, transmitindo ao mercado a forma como pretende ser reconhecida (Kaplan & Norton, 2004b).

Menos perdurável que a Missão é uma imagem ou representação mental do que os membros da Organização ambicionam que ela seja no futuro, de forma idónea e singular, devendo ser facilmente percebida por quem contacta com a Organização. Deve ser expressa numa frase breve, fácil de memorizar, de significado atrativo e que entusiasme todos os membros da Organização.

Para Chiavenato (2003), através da Visão o empreendedor evidencia o horizonte para os próximos anos e a imagem que deseja conquistar no mercado. Aponta a direção do negócio, gerando incentivos e esforços para os seus parceiros e colaboradores, enfatizando o que deve ser feito para garantir o sucesso organizacional.

Expressando um sentimento de compromisso nas suas atividades e nas pessoas que as desenvolvem, deve definir os objetivos organizacionais de médio e longo prazo: 3 a 10 anos (Kaplan & Norton, 2008b).

Pinto (2009), salienta uma Visão ambiciosa de médio/longo prazo, com metas e objetivos concretos, mensuráveis, temporizáveis e verificáveis.

#### ➤ Valores

Sintonizados com a Missão, os Valores são princípios que guiam o comportamento interno e externo e as boas práticas na ação e comportamento quotidiano dos colaboradores. Fazem parte da Cultura Organizacional, estruturando a ação e facilitando o reconhecimento da identidade da Organização.

Marcam as vertentes organizacional, comercial, humana e social, não podendo haver contradição entre os Valores declarados e a sua prática. Todo o seu desenvolvimento estratégico é sustentado na viabilidade do processo - quer com o cliente quer com colaboradores - e na procura incessante do sucesso, constituindo assim uma mais-valia relativamente à concorrência.

Os Valores guiam/orientam a Organização na sua específica e incopiável forma de estar, de pensar o trabalho, de resolver problemas e tomar decisões, definindo a forma de agir para alcançar a Visão (Niven, 2003).

As Organizações regem-se por um referencial de Valores éticos e de competência que marcam a sua identidade e especificidade (Serra, 2010).

Para Pinto (2009) são princípios intemporais que guiam a Organização, devendo ser coerentes e estar interligados à Missão.

Niven (2002) refere que além dos conceitos de Missão, Visão e Valores, existem na aplicação do BSC outros conceitos fundamentais e articulados entre si que permitem concretizar a metodologia e atingir a Visão: estratégia, objetivos, metas, indicadores e iniciativas. Através da ligação dos vetores estratégicos aos objetivos estratégicos e aos objetivos operacionais são definidas metas, iniciativas e indicadores. Desta forma, cada objetivo operacional estará sempre ligado a um vetor estratégico.

Os objetivos estão organizados em mapas estratégicos que ajudam a que todos os colaboradores da organização compreendam a estratégia e em como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan & Norton, 2004a).

As iniciativas desenvolvidas e as metas alcançadas são medidas por indicadores coerentes, permitindo às organizações alcançarem os objetivos traçados.

### **2.9.2. Perspetivas**

Kaplan e Norton (1992) apresentaram o BSC como um sistema de medição de desempenho estruturado através de um mapa com objetivos financeiros e não financeiros e indicadores de desempenho enquadrados em quatro perspetivas: duas de carácter externo (Financeira e Clientes) e duas de carácter interno (Processos e Aprendizagem e Crescimento).

Cada uma das perspetivas é constituída por objetivos, subdivididos em indicadores que se traduzem em metas, elementos que possibilitam a monitorização e a obtenção de informação relevante para os gestores.

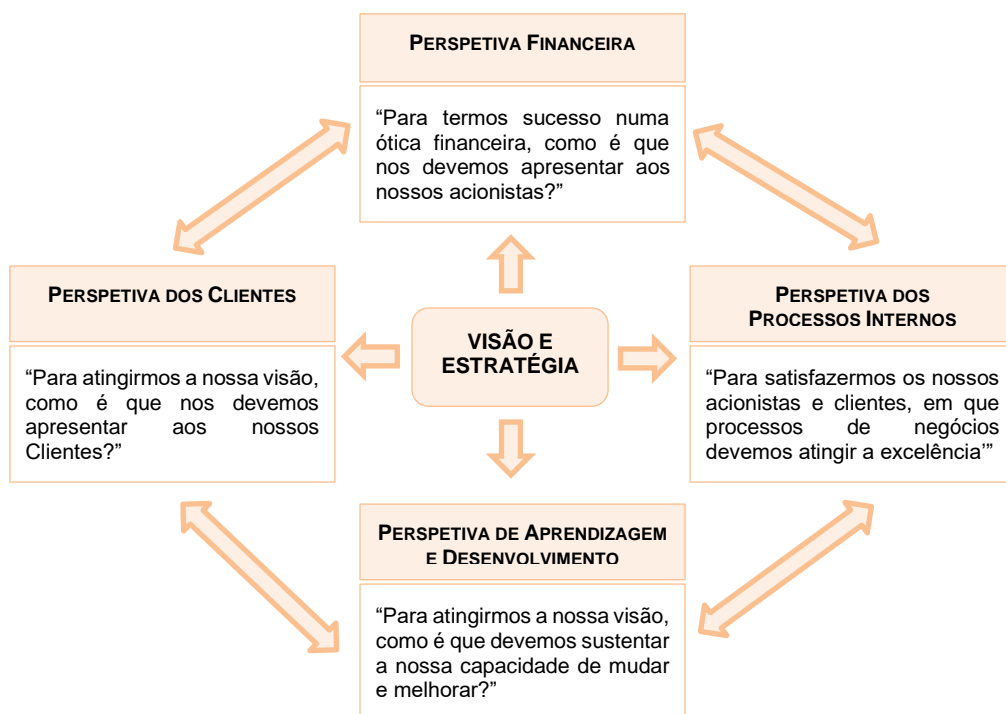
Estes autores entendem que as quatro perspectivas devem ser transversais a todas as Organizações, devendo estar alinhadas/enquadradas com a respetiva estratégia. O mapeamento das relações causa-efeito entre as perspectivas em todos os departamentos/serviços facilita a comunicação da estratégia ou as suas alterações, bem como a sua execução.

A implementação proporciona às Organizações a possibilidade de concretização, de forma estruturada, dos seus objetivos estratégicos e de criação de valor para acionistas, clientes e de diferenciação de produtos/serviços face à concorrência no mercado.

Para Caldeira (2009a), citando Kaplan e Norton (2004b), todas as perspectivas estão interligadas e funcionam de forma integrada, harmonizada e balanceada entre si, sendo a ordem irrelevante.

Em cada uma das perspectivas são estabelecidas relações de causa-efeito, permitindo compreender e executar a estratégia (Pinto, 2009).

**Figura 2 - As 4 perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b

- **Perspetiva Financeira** – permite saber que imagem têm os acionistas da empresa e responder às suas expectativas. Possibilita também questionar se a Organização gerará os meios financeiros suficientes para superar o custo do capital e manter a sua sustentabilidade. As metas financeiras são a maximização do lucro para os principais interessados: os associados ou acionistas e a avaliação do risco para os *stakeholders*.

Kaplan e Norton (2001) entendem que os acionistas reconhecem maior valor à Organização em função da estratégia de crescimento dos proveitos (aumento de proveitos ou vendas nos mercados atuais ou futuros) e da estratégia da produtividade (redução de custos fixos e maior eficiências na utilização dos ativos).

Para Russo (2015) esta perspetiva assume destaque especial para os acionistas, nomeadamente pela forma como encaram a Organização. Assim, a escolha dos indicadores desta perspetiva deve incidir sobre o desempenho financeiro esperado e harmonizado com os objetivos e medidas das restantes perspetivas. Os objetivos destas devem estar harmonizados com a perspetiva financeira, numa relação causa-efeito (Werner & Xu, 2012).

As medições dos objetivos colocados nesta perspetiva são maioritariamente baseadas em indicadores financeiros, o que pode ser um erro frequente nas organizações.

Para colmatar esta falha, o BSC permite a articulação dos objetivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, que são decisivas para produzir o resultado final de natureza financeira (Kaplan & Norton, 1992).

- **Perspetiva Clientes** - está ligada à visão da empresa e às suas relações com os clientes, pressupondo que o mercado e segmento sejam definidos para saber onde competir. Pretende acompanhar a maneira como a empresa entrega valor ao cliente, oferecer um valor superior em termos de diferenciação, de prazo, qualidade, desempenho, serviços e custo. Permite saber como os clientes veem a empresa e o que dela esperam.

Kaplan e Norton (1996a) salientam a crescente orientação da estratégia organizacional para o cliente, disponibilizando-lhe produtos/serviços, relacionamento e imagem diferenciadora/distintiva em relação à concorrência e valorizada pelos *stakeholders*.

O conceito de valor ou proposta de valor é hoje a principal arma para o interesse e motivação do cliente em procurar uma marca (Treacy & Wiersema, 1993).

Para Pinto (2009), os objetivos incluídos nesta perspetiva devem representar o desenvolvimento de um conjunto de pressupostos acerca dos clientes, os seus hábitos,

segmentos de mercado, valor percebido e do seu relacionamento com a Organização. Estes são: capacidade de captação (quota de mercado), satisfação, retenção, fidelização e rentabilidade dos clientes.

- **Perspetiva de Processos Internos** – identifica os processos-chave da Organização e permite avaliar a eficácia e eficiência dos processos críticos (principalmente os processos comerciais) que geram valor e satisfação para os clientes e otimização financeira (Silva, 2017). Confere ainda a possibilidade de ver como atingir a excelência e ter uma visão sequencial dos processos que mostre aos gestores oportunidades de melhoria dos processos já existentes e de introdução de novos processos.

Nesta perspetiva, Kaplan e Norton (2001) destacam a importância do alinhamento entre a estratégia e os processos inovadores, sobretudo naqueles em que o fator tempo, a excelência operacional e a proximidade/intimidade/personalização pode fortalecer a relação com os clientes e a vantagem competitiva, consolidando os resultados financeiros e criando valor a longo prazo.

- **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento / Desenvolvimento** – está relacionada com o desenvolvimento de objetivos e medidas potenciadoras da aprendizagem e crescimento da empresa, assegurando a permanência e a criação de valor para o futuro. Permite avaliar como sustentar a capacidade de inovação e mudança, designadamente se o poderá fazer pelo investimento em novos equipamentos ou pelo desenvolvimento de novos produtos, sistemas e recursos, com especial relevância para a qualificação dos recursos humanos, nomeadamente os gestores de clientes (Silva, 2017).

Esta perspetiva basilar das restantes e da própria Organização abarca os ativos intangíveis de longo prazo e que são essenciais para a estratégia: capital humano, informacional e organizacional (Kaplan & Norton, 2004b).

Estes valores são indutores das ações e dos resultados obtidos da Organização, e muitas vezes são os primeiros a serem sacrificados num momento de crise ou orçamento limitado.

Procura responder à questão “como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a visão?” (Pinto, 2009). Segundo o autor, procura estabelecer relações de causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final obtido na perspetiva financeira. São utilizados habitualmente a satisfação, retenção de talentos, motivação, sugestões, capacidade de liderança, entre outros.

Os objetivos integrantes desta perspetiva refletem o reconhecimento do capital humano como o mais valioso para as Organizações, daí a importância atribuída ao recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e motivação dos colaboradores, bem como à aposta na melhoria das TIC. Estas conjugações potenciam maior envolvimento e participação dos profissionais, melhoria de desempenho operacional, eficiência e eficácia dos processos e, por consequência, o alinhamento com os objetivos do plano estratégico (Matos & Ramos, 2009).

Pode concluir-se, pois, que a perspetiva financeira se centra em indicadores financeiros, transmitindo uma visão passada. As outras três perspetivas – clientes, processos, aprendizagem – abrangem os elementos que permitem à empresa planear a sua estratégia a longo prazo. Assim, este modelo permite o equilíbrio entre causa-efeito dos objetivos fixados, tendo como pressuposto o equilíbrio entre metas curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia).

As diferentes perspetivas desta metodologia têm responsáveis. Apoiam-se uns nos outros, pelo que a fragilidade de um pode condicionar negativamente a execução da estratégia global da empresa, o que implica a assunção de responsabilidades. Neste sentido, reveste-se de capital a decisiva importância de contar com o envolvimento e compromisso de todos os decisores.

### **2.9.2.1. Indicadores**

Para Silva (2017), os indicadores devem permitir expressar os objetivos da Organização, consubstanciados na sua Visão e Missão e devidamente alinhados com as metas definidas, a medição e controlo dos resultados conseguidos.

Para cada uma das perspetivas devem ser rigorosamente definidos indicadores em função da estratégia adotada e tendo em conta o ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade ou declínio) em que a empresa se encontra (Russo, 2015).

**Tabela 1 – Exemplos de possíveis indicadores**

PERSPETIVAS	INDICADORES
FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rendibilidade dos capitais próprios (%)</li> <li>. Rentabilidade dos recursos (%)</li> <li>. Quota de mercado (%)</li> <li>. Crescimento da receita (%)</li> <li>. Volume de negócios (%)</li> <li>. Retorno sobre o investimento (%)</li> <li>. Redução de custos diretos e indiretos (%)</li> <li>. Valor económico agregado (Valor)</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Grau de satisfação (Valor)</li> <li>. Índice de fidelização (Valor)</li> <li>. Retenção de clientes (%)</li> <li>. Nº de reclamações / elogios (Valor)</li> <li>. Captação de novos clientes (%)</li> </ul>
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Durabilidade de processos-críticos (Tempo)</li> <li>. Grau de eficiência operacional (Valor)</li> <li>. Nº de não conformidades / ações corretivas (Valor)</li> <li>. Prazo de resolução de reclamações (Tempo)</li> <li>. Custos de serviços pós-venda (Valor)</li> <li>. Processos e procedimentos atualizados (%)</li> <li>. Investimento em processos inovadores (Valor)</li> </ul>
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nº de horas de formação / colaborador (Valor)</li> <li>. Grau de satisfação dos colaboradores (Valor)</li> <li>. Retenção de colaboradores (%)</li> <li>. Retenção de colaboradores-chave (%)</li> <li>. Venda de novos produtos /serviços (%)</li> <li>. Investimento em TIC / Colaborador (%)</li> <li>. Nº de novas ideias implementadas (Valor)</li> <li>. Nº de certificações (Valor)</li> <li>. Prémios de desempenho/incentivo (Valor)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 2.9.3. Mapas estratégicos

Os Mapas estratégicos são ferramentas visuais de gestão que têm como objetivo descrever e representar, com uma linguagem simples e de fácil entendimento, os planos de ação do negócio de uma Organização. Na prática, mostram como uma Organização cria valor.

Kaplan e Norton (2004a) entendem que os mapas estratégicos transmitem uma representação visual das causa-efeito entre os componentes da estratégia, estabelecendo as ligações entre as atividades de formulação e de implementação dessa mesma estratégia. Acrescentam que estes mapas permitem às Organizações:

- sistematizar a distribuição dos objetivos pelas perspectivas e temas estratégicos;
- facilitar o processo de medição e monitorização do desempenho;
- esclarecer, comunicar e acompanhar as estratégias, promovendo o alinhamento entre a Organização e os colaboradores;
- identificar e organizar os principais processos internos e com influência decisiva no sucesso da estratégia;
- alinhar os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capital organizacional numa perspectiva de participação/impacto positivo;
- identificar as não conformidades na estratégia, analisar as suas causas e definir ações corretivas imediatas e de correção devidamente calendarizadas e monitorizadas.

Silva (2017) robustece a ideia de que as relações causa-efeito permitem perceber e confirmar se o BSC reflete em conformidade o planeamento estratégico da Organização.

Fazendo visualizar todas as estratégias e objetivos previamente definidos, estes mapas apresentam aos gestores as responsabilidades de cada departamento/serviço, tendo em ordem a concretização dos objetivos-chave da Organização.

Filho (2005) considera que para os gestores e demais membros de uma Organização, os mapas estratégicos constituem importantes instrumentos de comunicação, informação e aprendizagem, mas também significativos fatores de motivação, envolvimento e comprometimento impulsionadores do desempenho organizacional.

São ferramentas que, simultaneamente, comunicam o essencial da estratégia, os processos/métodos e os sistemas impulsionadores da sua implementação.

A elaboração de um BSC para uma Organização requer a inclusão do mapa estratégico e do mapa estratégico consolidado.

➤ Mapa estratégico;

O mapa estratégico é uma ferramenta fundamental do BSC que tem como objetivo ajudar as Organizações a colocarem em prática as suas estratégias, permitindo aos

colaboradores conhecerem as suas funções e a importância do seu desempenho para o sucesso dos objetivos organizacionais.

Para Kaplan e Norton (2000a), este mapa representa visualmente os objetivos estratégicos distribuídos para cada perspetiva do BSC e interligados entre si por relações de causa-efeito (é necessário o cumprimento de um para que o outro se cumpra também).

Através dessa visualização esquematizada dos objetivos que visam a criação de valor para a Organização, o mapa:

- permite uma representação visual/visão do futuro da empresa e a forma como converter ações e recursos em resultados;
- apresenta, de forma simples e clara, a distribuição dos objetivos nas quatro perspetivas do BSC;
- mostra o que deve ser feito para a concretização da estratégia, mediante medidas, metas e iniciativas que permitem cumprir a Missão e atingir a Visão, os Valores e os objetivos estratégicos;
- simplifica e otimiza a comunicação interna;
- favorece o sentido coletivo, a participação, o envolvimento e o compromisso;
- auxilia a medição e acompanhamento do desempenho e performance, através de um processo contínuo assente em indicadores financeiros e não financeiros associados a metas;
- unifica todos os objetivos numa única estratégia e identifica os objetivos-chave;
- evidencia quais os objetivos que têm desvios e necessitam de ser melhorados/reformulados.

A sua elaboração é uma etapa decisiva no entendimento e na comunicação da estratégia do negócio, criando pontos de referência para toda a Organização e para os seus colaboradores (Kaplan & Norton, 2001).

Para Caldeira (2009a), o mapa estratégico, enquanto elemento fundamental para a comunicação da estratégia e alinhamento dos colaboradores da Organização, permite também organizar os objetivos segundo as quatro perspetivas do BSC. Acrescenta também que este mapa além de facilitar a visão e explicação da estratégia aos colaboradores, possibilita também a aferição da continuidade e estabilidade das linhas orientadoras da Organização durante o período de vigência do plano estratégico.

Ferreira, et al. (2009) afirmam que o mapa estratégico é um instrumento relevante, dado que permite compreender melhor a forma como os ativos intangíveis se transformam em valor para a Organização e os seus clientes.

Também Silva et al. (2006) salientam que o mapa estratégico inclui os elementos orientadores da estratégia, da qual os indicadores operacionais são parte integrante, numa cadeia lógica de causa e efeito, onde se projetam os resultados expectáveis.

#### ➤ Mapa Consolidado

O mapa consolidado é um instrumento que consolida a visão global dos elementos da estratégia e da ligação entre as componentes operacional e estratégica: Missão, Visão, Valores, vetores estratégicos, mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Faz a representação de todos os aspetos da ligação operacional com a estratégia e sua monitorização.

A designação de consolidado ou integrado advém do facto de apresentar um conjunto de informações importantes, integradas graficamente, que facilitam a sua leitura e análise, garantindo que, na Organização, todos têm acesso a uma visão global da estratégia e de todos os seus elementos, bem como do processo de monitorização.

### **2.9.4. Princípios e cuidados na implementação**

Apesar da sua frequente utilização, flexibilidade e adaptação a diversos mercados, a implementação do BSC requer princípios e condições favoráveis ao investimento organizacional. Com base na experiência obtida em várias empresas de diferentes ramos de atividade, Kaplan e Norton (2001) apresentaram cinco princípios fundamentais para esta fase de desenvolvimento da estratégia:

- ✓ operacionalizar a estratégia: traduzir a estratégia em atividades e ações concretas e específicas, tendo rigor e precisão na análise dos indicadores, pois não existe um histórico comparativo;
- ✓ alinhar toda a Organização para a estratégia: quando a empresa tiver maturidade de gestão suficiente para gerar uma estratégia eficaz, deve potenciar as sinergias e vínculos estratégicos nos vários departamentos/serviço/setores;
- ✓ partilhar a estratégia: todos os envolvidos devem ser prévia e devidamente formados, treinados e habilitados e também serem conhecedores das suas

funções e do que deles se espera e de como se encaixam no plano estratégico. Uma comunicação eficaz é absolutamente imprescindível; precisa ser claro para onde se vai, como se pensa chegar lá e o que deve ser feito para tal;

- ✓ tornar a estratégia um processo contínuo: introduzir orçamento estratégico para controlo de receitas e gastos e monitorizá-lo com reuniões de avaliação periódica, admitindo novas ideias e oportunidades, inclusive de correção;
- ✓ ter uma liderança forte: líderes com visão e estratégia reconhecidas e capazes de motivar, comprometer, envolver e mobilizar as suas equipas de colaboradores para essa visão e mudança, fazendo-os sentir parte do processo de transformação.

São inevitáveis as mudanças de estratégia face às frequentes e rápidas transformações no mundo dos negócios, Rompho (2011)

### **2.9.5. Vantagens e limitações**

Para autores como Kaplan e Norton (2001), Russo (2015), Carvalho e Filipe (2014), entre outros, a adequada implementação do BSC permite assinaláveis vantagens/benefícios para as Organizações, de que se salientam:

- ✓ ser adaptável a Organizações, áreas e tipos de negócio diferentes;
- ✓ observar e avaliar globalmente a Organização e o seu desempenho;
- ✓ criar valor e gerar diferenciação para os clientes, com reflexos positivos nos resultados;
- ✓ apresentar informações importantes aos gestores para suporte à implementação e controlo da estratégia;
- ✓ definir e comunicar o percurso estratégico e as prioridades aos *stakeholders*;
- ✓ aumentar a visibilidade dos resultados passados e presentes, perspetivando sustentadamente o futuro para todos os níveis hierárquicos;
- ✓ favorecer a identificação dos fatores e processos críticos da atividade e a medição de desempenhos e resultados;
- ✓ exprimir uma estratégia em objetivos (financeiros e não financeiros) e ações concretas, por forma a colocar em prática planos de ação;
- ✓ alinhar indicadores-chave com os objetivos estratégicos, conferindo-lhe homogeneidade, coerência e correspondência;

- ✓ gerar uma melhor alocação de recursos possibilitada pelas relações causa-efeito;
- ✓ monitorizar e acompanhar ações, promovendo os ajustamentos justificados que possam corrigir riscos e desvios;
- ✓ sintetizar num só documento (simples, claro e facilmente compreensível) a comunicação dos objetivos e metas, incentivando os colaboradores para os resultados a obter;
- ✓ avaliar e distinguir, com incentivos, o mérito do desempenho individual;
- ✓ estimular uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua.

Todavia, embora reconhecendo os benefícios, são apontadas ao BSC algumas desvantagens/limitações, designadamente por Carvalho e Filipe (2014), Russo (2015), Silva (2017) e Kaplan & Norton (2001):

- ✓ estar demasiado direcionado para a gestão de topo e intermédia comparativamente aos níveis inferiores;
- ✓ prestar relevância insuficiente à perspetiva de clientes;
- ✓ apresentar com alguma dificuldade a relação causa efeito entre algumas componentes da estratégia;
- ✓ poder evidenciar grau de satisfação e fidelização elevados sem correspondência em termos de resultados financeiros;
- ✓ atribuir excessiva importância à imagem dos clientes sobre a Organização, sem valorizar a sua opinião relativa à concorrência;
- ✓ ser um sistema complexo e que exige muito tempo para a sua conceção e implementação;
- ✓ estar focalizado em demasia nos acionistas em detrimento dos restantes *stakeholders*;
- ✓ provocar resistência à mudança na cultura organizacional;
- ✓ requerer esforço coletivo e custos elevados na sua implementação.

### **2.9.6. Fases da implementação**

De acordo com Pinto (2009), a metodologia mais utilizada para a implementação do BSC é a abordagem “de cima para baixo”, iniciada com a definição da Missão, Valores,

Visão e estratégia, a partir da qual se determinam os objetivos estratégicos, desde os dirigentes aos restantes níveis hierárquicos com influência na execução dos mesmos.

Apresenta-se neste capítulo um conjunto de passos necessários ao desenvolvimento e implementação de um processo BSC.

O desenvolvimento e implementação do BSC deve ser desenvolvido em etapas sequenciais, nomeadamente:

- ✓ Definição do âmbito do BSC;
- ✓ Definição da equipa: identificação de todas as pessoas a envolver;
- ✓ Declaração da Missão, Visão e Valores;
- ✓ Identificação das perspetivas;
- ✓ Formulação da estratégia;
- ✓ Definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas;
- ✓ Indicação das ações/iniciativas-chave para cada objetivo;
- ✓ Elaboração do mapa estratégico e do mapa consolidado;
- ✓ Apresentação dos documentos finais à Organização;
- ✓ Escolha das ferramentas informáticas de apoio à implementação;
- ✓ Implementação do mapa corporativo para a Organização;
- ✓ Validação dos documentos;
- ✓ Identificação do modelo de acompanhamento do projeto;
- ✓ Avaliação e melhoria.

De referir que as fases indicadas poderão ter outra sequência em função da dimensão, características e cultura da Organização.

### **2.9.7. Implementação em Pequenas e Médias Empresas**

Em Portugal, o Instituto Nacional de estatística (INE) recorre apenas à variável “Número de Pessoas ao Serviço” para distinguir e classificar a Micro, Pequena e Média Empresa, tomando como referência o Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro.

No entanto, admitindo a necessidade de eliminar a incoerência no conceito de PME, a Comissão Europeia (CE) apresentou aos Estados Membros a definição que se segue,

considerando como fatores determinantes o número de efetivos, o volume de negócio e o balanço total:

“A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros” - Excerto do artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE (União Europeia, 2015, p. 3).

Para distinção de cada uma destas das categorias, a Recomendação considera os seguintes limites:

**Tabela 2 - Características das Pequenas e Médias Empresas (PME)**

<b>Categoria de empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de negócio</b>	<b>Balanço total</b>
Média	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros

Fonte: Adaptado de formulário do IAPMEI

Sendo as PME reconhecidas como o motor da economia europeia, justifica-se que nelas tenha passado a haver uma aplicação crescente do modelo introduzido por Kaplan e Norton (1996b).

Criado e dirigido inicialmente para grandes empresas, o BSC tem ainda uma aplicação reduzida nas PME, não sendo Portugal uma exceção.

Giannopoulos et al. (2013) interpretam a reduzida utilização do BSC nas PME por o considerarem uma ferramenta de medição de desempenho inadequado à sua dimensão.

Russo (2015) salienta que as PME têm uma realidade muito distinta condicionadas por um conjunto de características estruturais e de sistemas de apoio à decisão que não se coadunam com sistemas de gestão muito complexos: estrutura organizacional simples e normalmente familiar; fraco poder negocial no setor financeiro; limitação de recursos financeiros, humanos e materiais; área de atividade limitada e com pouca ou nenhuma expressão internacional.

Apesar das poucas evidências da aplicação do BSC em PME (comparativamente à aplicação em grandes empresas) existem casos raros de aplicação em Organizações de dimensão média e já com produtos direcionados para mercados externos, o que explica a assunção de algum planeamento estratégico já com indicadores não financeiros (Russo, 2015).

Machado (2013) apresenta os resultados de um estudo com gestores de 58 empresas sediadas em onze distritos portugueses que confirmam a reduzida utilização do BSC em PME portuguesas. Como principais explicações para a menor aplicação aparecem a dimensão das PME, o desconhecimento muito generalizado entre responsáveis e a desvantagem da relação custo/benefício. A maior familiaridade com a metodologia verifica-se entre pessoas até 40 anos de idade e com formação académica superior, sobretudo na área da Gestão e também em algumas empresas com capital estrangeiro.

Referindo Kaplan e Norton (1996b) e Atkinson e Epstein (2000), Russo (2015) afirma também que cada Organização - no seu percurso normal de crescimento - deve utilizar um modelo de BSC flexível, ajustável e direcionado para obtenção de resultados de médio/longo prazo; um BSC sem grande complexidade organizacional, com indicadores adequados, mensuráveis e controláveis, com medidas favoráveis à participação e envolvimento dos colaboradores e à criação de sinergias dentro da Organização.

Todavia, segundo Andersen et al. (2001), não se conhece literatura que contraindique a utilização do BSC às PME ou o circunscreva às grandes empresas. Estes autores afirmam que a sua aplicação nas PME pode gerar saltos qualitativo, existindo mesmo pontos convergentes (em diferente medida) expressos ao nível da GE: visão de futuro; identificação do modelo de negócio; definição de prioridades; foco e sentido estratégico; mecanismos de acompanhamento do desempenho da empresa relativamente à estratégia; utilização de tecnologia; competências dos recursos humanos (corporativas, gestão/liderança, funcionais, comportamentais); adaptabilidade, etc.

De acordo com Russo (2009), é importante que os gestores, além de cabal conhecimento do BSC, tenham compromisso, determinação, motivação e segurança para coordenarem assertivamente os vários departamentos e agentes na sua implementação. Devem promover, sempre que justificadas, as adaptações e alterações adequadas às exigências do mercado, por forma a não comprometerem a operacionalidade e a sustentabilidade financeira requeridas pela estratégia concebida.

Russo (2015) alerta para as especificidades que devem estar subjacentes à respetiva conceção e utilização, apontando como um dos erros mais comuns a adoção linear de

modelos standard já criados em vez de adaptados e dimensionados à medida e características de cada Organização.

Uma análise profunda e fundamentada habilita a viabilidade da implementação do BSC numa PME, aplicação que pode gerar benefícios e transformar dificuldades em oportunidades de crescimento e de consolidação da estrutura organizacional. Trata-se de um processo possível num período de tempo mais reduzido, celeridade determinada pela sua menor dimensão e complexidade comparativamente a uma grande empresa.

### 3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 3.1. Apresentação e identificação da Empresa XYZ S.A

A XYZ S.A. (inicialmente apenas com a designação XYZ) é uma empresa constituída em 1987 com a missão de gerir o património do Grupo X. Este integra um conjunto diversificado de empresas intervenientes em negócios distribuídos por diversas áreas de atividade e com assinalável impacto na economia portuguesa.

Num percurso pautado pela constante inovação e desenvolvimento sustentado, a XYZ alargou a sua área de intervenção à promoção imobiliária, privilegiando empreendimentos residenciais de qualidade superior destinados ao segmento de alto mercado habitacional.

Em 1991 assumiu a atual designação de XYZ S.A., reforçando a aposta em novas oportunidades de investimento e soluções inovadoras. Destacam-se os projetos imobiliários de alta qualidade arquitetónica, de design e de decoração criadores de valor e diferenciação e que vão de encontro às necessidades e interesses dos clientes, estilos de vida e habitação contemporâneos.

Na atualidade, a XYZ S.A. tem como atividades principais:

- gestão do património imobiliário do Grupo X: desenvolvimento de projetos de conservação, valorização e recuperação de ativos imobiliários;
- promoção imobiliária: projetos residenciais nas áreas de Lisboa, Oeiras, Estoril, Porto, Matosinhos, Vila do Conde e Braga;
- apoio a clientes internos e externos em projetos de design e arquitetura de interiores e decoração, através do seu Gabinete Criativo;
- gestão e acompanhamento de Obra: serviço especializado de acompanhamento do cliente, com apoio processual, consultoria e assistência pós-venda.

Nesta trajetória assumem particular destaque a parceria com a Escola Superior de Artes e Design do Porto e as certificações obtidas proporcionadoras de prestígio e reconhecimento no mercado:

- ✓ certificação em Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I), de acordo com a Norma NP 4457: a primeira obtida por um promotor imobiliário;
- ✓ certificação em Gestão de Qualidade e de Ambiente, em conformidade com os referenciais ISO 9001 e ISO 14001.

Este percurso pautado também pela aposta na sustentabilidade e pela intransigência no rigor e na qualidade determina o reconhecimento da XYZ S.A. como empresa de referência no mercado imobiliário, sinónimo de segurança e confiança num bom investimento.

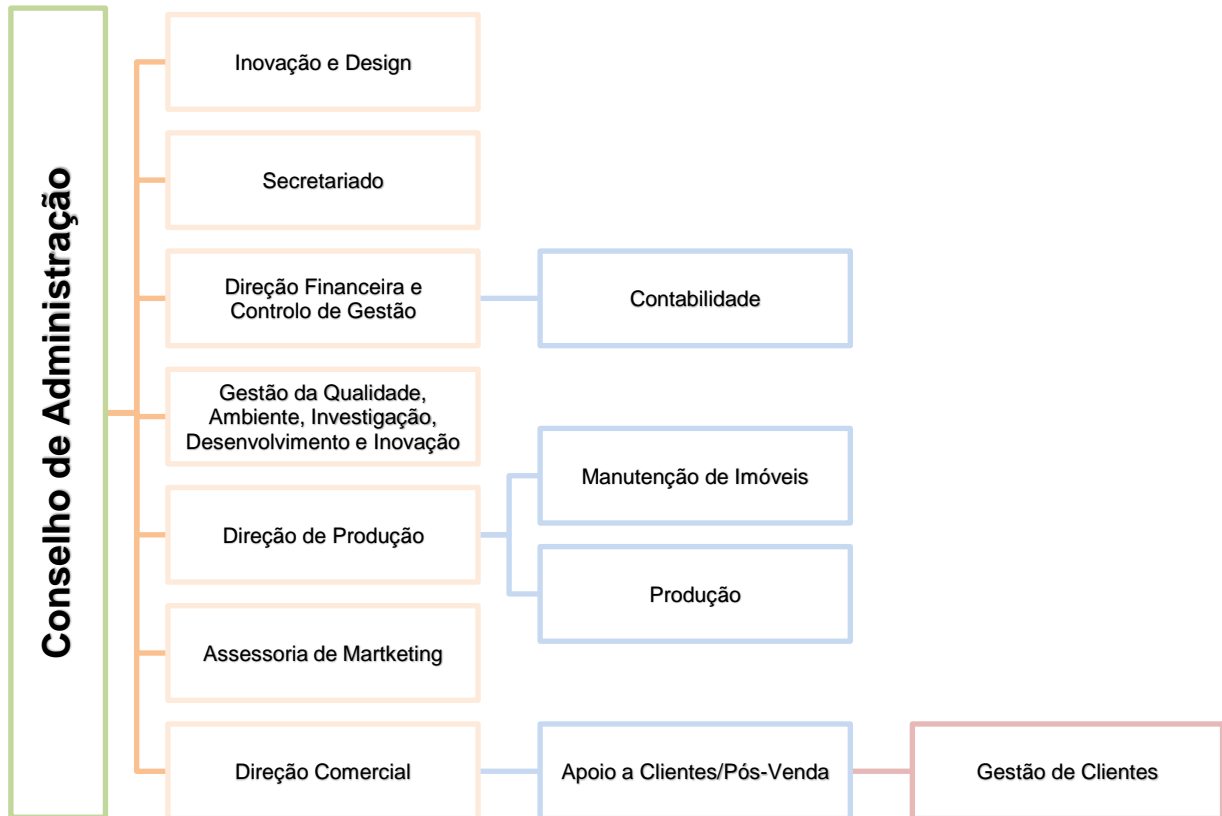
**Tabela 3 - Apresentação e identificação da XYZ S.A. (dados fictícios)**

Designação Social	XYZ S.A.
Nº de Contribuinte	000 001 110
Distrito	<i>Porto</i>
Concelho	Porto
Localidade	Porto
Morada (Sede Social)	Rua dos Artistas, 123, 4820-001 Porto
Telefone	+351 22 200 200 / 222 620 200
Fax	222 620 001
Website	<a href="http://www.xyz.sa.pt/">http://www.xyz.sa.pt/</a>
E-mail	geral@xys.sa.pt
Direção	Conselho de Administração
Carta de Constituição	14.07.20210
Início de atividade	1987
Forma Jurídica	Sociedade Anónima
Capital Social	35.000.000,00 €
Certificação do IAPMEI	PME
Atividade	Arrendamento, compra e venda de imóveis próprios, adquiridos ou construídos e prestação de serviços e atividades conexas.
CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) Decreto-Lei n.º 381/2007 Diário da República nº 219/2007, II série, de 11 de novembro.	68100 – Compra e venda de bens imobiliários 74100 – Atividades de design

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Estrutura Organizacional

Figura 3 - Estrutura Organizacional da empresa XYZ S.A.

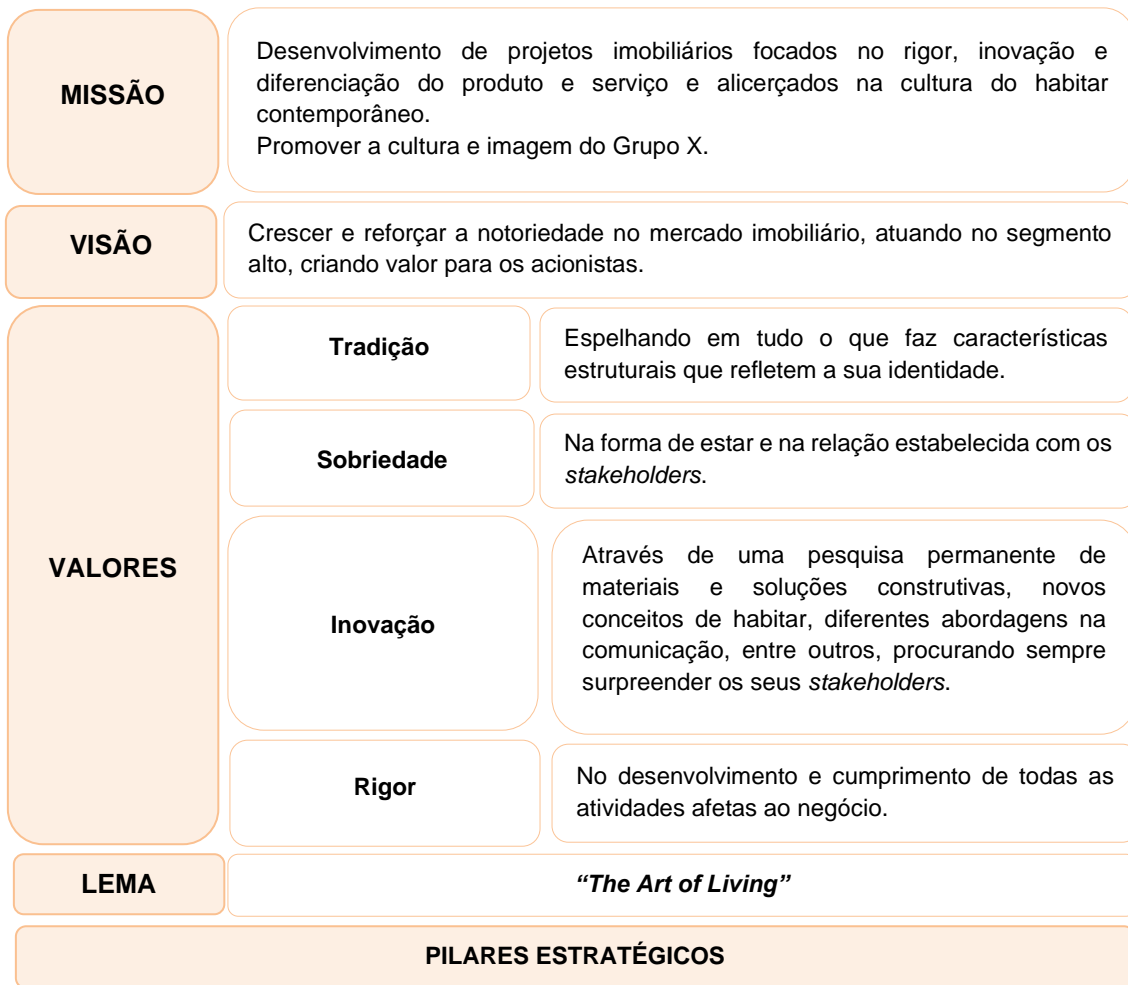


Fonte: Elaboração própria, com base no Manual de Sistema Integrado da XYZ S.A.

### 3.3. Missão, Visão e Valores Organizacionais

Assente em princípios de respeito pelas pessoas e pelo meio envolvente, a intervenção da XYZ S.A. pauta-se por uma atuação transparente e de continuidade que prioriza a responsabilidade social e a orientação para o cliente.

**Figura 4 - Pilares estratégicos**



Fonte: Elaboração própria

### 3.4. Recursos humanos e financeiros

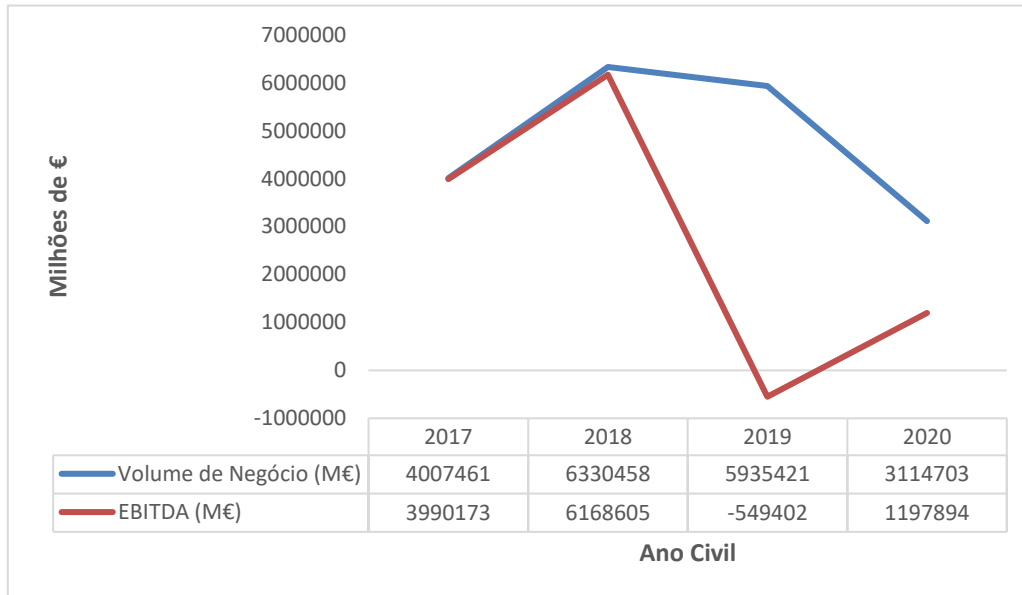
Na atualidade, a XYZ S.A. conta com 19 colaboradores experientes e qualificados em diferentes áreas do conhecimento (Gestão, Arquitetura, Engenharia, Design, Administração, Contabilidade, entre outras), o que possibilita uma partilha interdisciplinar de *know how* que valoriza a estrutura e favorece o desenvolvimento de projetos inovadores e consistentes.

É uma estrutura reduzida, mas muito proativa, produtiva e comprometida com os objetivos da Organização.

No ano de 2020, o volume de negócios ultrapassou os 3 milhões e cem mil Euros, com um resultado líquido ligeiramente superior a um milhão de Euros. Resultados positivos,

embora aquém das projeções, justificados pelo impacto da crise da pandemia COVID-19 na economia portuguesa, europeia e mundial.

**Gráfico 1 - Volume de Negócios e EBIT (em milhões de euros) da XYZ S.A. entre 2017 e 2020**



Fonte: Elaboração própria, com base nos valores do Relatório e Contas da XYZ S.A

Num cenário de perda do controlo efetivo da pandemia no final de 2021, a perspetiva da XYZ S.A. é que, apesar de todas as condicionantes, dentro de 10 a 12 meses, possa ser retomada a recuperação que já se vinha notando nos últimos meses. O regresso à normalidade será de adaptação e mais difícil de antecipar, mas implicará sempre uma maior flexibilidade e diversidade de projetos

Todavia, no imediato, a disponibilidade financeira da empresa permite o lançamento de novos projetos imobiliários na ordem dos noventa milhões de Euros.

### 3.5. Diagnóstico / Análise Estratégica

#### 3.5.1. Análise Externa

Esta análise mais abrangente considera os fatores externos à empresa que podem interferir na sua capacidade organizativa, bem como influenciar positiva ou negativamente o mercado em que atua. Justifica-se, pois, a análise das variáveis dos contextos político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal (Análise PESTEL).

### 3.5.1.1. Análise PESTEL (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais)

**Tabela 4 - Análise PESTEL (Contextos político, Económico, Social, Tecnológico e Legal)**

<b>P</b>	<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade política em Portugal: eleições antecipadas para a AR;</li> <li>• Solidariedade entre os Órgãos de Soberania;</li> <li>• Consenso sobre as grandes linhas de orientação política;</li> <li>• Credibilidade do processo eleitoral;</li> <li>• Incertezas no Orçamento de Estado para 2022;</li> <li>• Diretivas políticas e económicas da União Europeia (UE) - disciplina orçamental;</li> <li>• Programa de Estabilidade 2021-2025;</li> <li>• Medidas e ações para fazer face aos prejuízos económicos e sociais imediatos causados pela pandemia da COVID-19;</li> <li>• Legislação em matéria remuneratória e de contratação;</li> <li>• Transferência de poderes e competências para as Autarquias.</li> </ul>
<b>E</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto decorrente da COVID-19;</li> <li>• Desaceleração da economia: menor crescimento das exportações e investimento;</li> <li>• Dívida pública;</li> <li>• Ações de fiscalização e controlo do comércio e da indústria;</li> <li>• Absentismo acrescido;</li> <li>• Encerramento temporário de diversos estabelecimentos fabris, comerciais e de serviços;</li> <li>• Níveis de endividamento das empresas junto do sistema bancário;</li> <li>• PME portuguesas com perda de cerca de metade do seu volume de negócios desde o início da crise pandémica;</li> <li>• Perda de rendimento das famílias;</li> <li>• Precariedade no emprego;</li> <li>• Teletrabalho crescente, sobretudo nas empresas tecnológicas;</li> <li>• Incentivos fiscais à contratação pelas empresas de jovens desempregados ou à procura do primeiro emprego;</li> <li>• Incentivos à inovação;</li> <li>• Incentivos à qualidade construtiva global do parque habitacional;</li> <li>• Combate à fraude, à corrupção e à evasão fiscal;</li> <li>• Programas de financiamento e instrumentos de apoio à habitação e à reabilitação.</li> </ul>
<b>S</b>	<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POCH - Programa Operacional Capital Humano: incentivo à qualificação dos recursos humanos;</li> <li>• Habitação como instrumento de inclusão social e de coesão territorial;</li> <li>• Incentivos à aquisição de habitação própria;</li> <li>• Incentivo à Investigação, Inovação e Desenvolvimento (I&amp;D);</li> <li>• Ofertas formativas adequadas às necessidades das empresas;</li> <li>• Incentivos a trabalhadores estrangeiros qualificados;</li> <li>• Concessão de Vistos de autorização de residência;</li> <li>• Redução de impostos para o regresso de emigrantes;</li> <li>• Aumento de desemprego, sobretudo subsequente à pandemia da COVID-19;</li> <li>• Crise humanitária: doença e alta mortalidade devido à COVID-19;</li> <li>• Promoção da parentalidade e de conciliação entre trabalho e vida familiar.</li> <li>• Emigração de mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Precariedade no mercado de trabalho;</li> <li>• Imigração pouco qualificada e significativamente clandestina;</li> <li>• Necessidades de pessoal qualificado na área da construção civil;</li> <li>• Adoção crescente do teletrabalho;</li> <li>• Aumento da esperança média de vida;</li> <li>• Incumprimento dos direitos e deveres das entidades empregadoras face aos seus colaboradores;</li> <li>• Queda da natalidade.</li> </ul>

<b>T</b>	<b>TECNOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação tecnológica com impacto positivo no setor empresarial;</li> <li>• Desenvolvimento científico, designadamente ao nível da atividade comercial e industrial;</li> <li>• Investimento nas competências digitais e transversais de líderes e trabalhadores.</li> <li>• Velocidade de transmissão da informação;</li> <li>• Utilização crescente das TIC visando a modernização administrativa (redução da burocracia, tempo e dinheiro), sobretudo na Administração Pública;</li> <li>• Trabalho em rede e desenvolvimento de sistemas de informação;</li> <li>• Aumento da disponibilidade e dinamismo de ferramentas administrativas e de gestão;</li> <li>• Expansão da Internet, do e-commerce e das transações online;</li> <li>• Alargamento do leque de técnicas e materiais de construção.</li> </ul>
<b>E</b>	<b>ECOLOGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da coesão e diversidade do território, dos recursos naturais, do clima, do ambiente, dos ecossistemas e da biodiversidade como forma de desenvolvimento económico equilibrado, harmonioso e ecologicamente sustentável;</li> <li>• Ordenamento do território e planeamento rural e urbano;</li> <li>• Harmonização das regras aplicáveis à construção, ao aprofundamento da integração de princípios de sustentabilidade ambiental e à qualificação do setor;</li> <li>• Aposta nas energias renováveis, na eficiência energética e na mobilidade elétrica;</li> <li>• Incentivos à descarbonização da indústria e dos transportes;</li> <li>• Aposta na fiscalidade verde e no financiamento sustentável;</li> <li>• Transportes de qualidade e inclusivos;</li> <li>• Preocupações a nível mundial com o ambiente e a educação ambiental;</li> <li>• Alterações climáticas.</li> </ul>
<b>L</b>	<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lei do Orçamento;</li> <li>• Regras e burocracia, por vezes em excesso (<i>tramitação ao nível da fiscalidade e da Segurança Social</i>) e algumas leis ambíguas, que dificultam sobretudo o crescimento das pequenas empresas;</li> <li>• Simplificação do sistema fiscal;</li> <li>• Regulamento Comunitário Sobre a Igualdade de Tratamento no Local de Trabalho;</li> <li>• Regulamento Jurídico de Exercício e Licenciamento das Agências Privadas de Colocação e das Empresas de Trabalho Temporário;</li> <li>• Leis Laborais, designadamente o Novo Código do Trabalho;</li> <li>• Leis de proteção da natalidade e da parentalidade;</li> <li>• Nova Lei da Proteção de Dados Pessoais;</li> <li>• Confidencialidade e consentimento informado;</li> <li>• Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos;</li> <li>• Modernização dos sistemas de segurança interna, do controlo da criminalidade e da proteção às vítimas Incluindo de assédio e <i>bullying</i> no trabalho);</li> <li>• Defesa dos direitos dos consumidores.</li> <li>• Legislação sobre prazos, mudanças de tributação, relações laborais, e direitos dos consumidores;</li> <li>• Legislação sobre operações comerciais e financeiras;</li> <li>• Nova legislação sobre habitação, arrendamentos e reabilitação;</li> <li>• Excesso de tramitação ao nível da fiscalidade e da Segurança Social.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.5.2. Análise Interna

O foco nos recursos internos e capacidades da XYZ S.A. justifica também a realização da Análise *VRIO*, permitindo otimizar a vantagem competitiva da empresa relativamente à concorrência.

A avaliação dos fatores internos, muitos deles associados a fatores externos, permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para dar resposta ao planeamento do projeto e alicerçar a decisão e concretização de ações práticas direcionadas para o rumo de sucesso pretendido (Análise *SWOT*).

### 3.5.2.1. Análise VRIO (*Value, Rareness, Imitability and Organization*)

**Tabela 5 - Análise VRIO (*Value, Rareness, Imitability and Organization*)**

RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS	V	R	I	O	IMPACTO NA COMPETITIVIDADE
Prestígio do Grupo e da empresa	X	X	X	X	<b>Vantagem competitiva sustentável</b>
Estrutura da organização	X	X		X	Vantagens competitiva diferenciadora
Competência e qualidade dos RH no stand de vendas	X			X	Paridade competitiva
Diferenciação e identidade dos projetos	X	X	X	X	<b>Vantagem competitiva sustentável</b>
Utilização das tecnologias	X			X	Paridade competitiva

Fonte: Elaboração própria

Construída a análise VRIO, existe conhecimento para afirmar que estão reunidas competências-chave para adquirir vantagem competitiva a sustentar a longo prazo.

A XYZ S.A. mantém a sua vantagem competitiva sustentável através do prestígio do Grupo onde se insere e da diferenciação e identidade que coloca na idealização de cada projeto. A forma como desenvolver estas competências-chave permitirá à empresa assegurar as vantagens competitivas que conduzirão ao sucesso da sua estratégia.

Analisando o quadro anterior, verifica-se, então, que dos cinco recursos utilizados como forma de estratégia competitiva, dois (Diferenciação e identidade dos projetos e Prestígio do Grupo a que a empresa pertence) são considerados as forças da Vantagem Competitiva Sustentável; um como Vantagem Competitiva Diferenciadora (Estrutura da Organização) e dois como Paridade Competitiva (Competência e qualidade dos RH no stand de vendas e Utilização das tecnologias).

Saliente-se, todavia, que esta busca da vantagem competitiva permite a um recurso ser valioso, raro e inimitável, exigindo à empresa uma análise e aproveitamento adequados, pois a sua deficiente utilização/exploração pode converte-se numa desvantagem. É de referir também que todos estes recursos podem ser desenvolvidos e melhorados de forma contínua pela empresa.

Sendo assim, podemos admitir que a XYZ S.A. possui recursos que conferem uma vantagem superior em relação aos concorrentes e que se continuar a trabalhar os restantes recursos de forma proactiva, irá conseguir ampliar essa vantagem.

### 3.5.2.2. Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Tabela 6 – Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relação de grande proximidade com o cliente, através de serviços únicos no setor.</li> <li>Qualidade e diferenciação nos projetos imobiliários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestígio e credibilidade do Grupo e da empresa.</li> <li>Pioneira no setor na certificação em Qualidade, Ambiente e I&amp;D.</li> <li>Sinergia comercial do Grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de gabinete criativo próprio.</li> <li>Multidisciplinaridade e gestão da Equipa.</li> <li>Boas acessibilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Customer Care 360”, serviço especializado que acompanha o cliente nas várias fases e dimensões da compra e do pós-venda.</li> </ul>
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operar apenas no “target” com elevado poder económico e no setor <i>premium</i>.</li> <li>Estratégia fácil de replicar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência de empreiteiros externos e subcontratação de serviços.</li> <li>Lacunas nos instrumentos de controlo estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades na resposta a necessidades de maior flexibilidade e diversidade nos projetos.</li> <li>Reduzido <i>marketing</i> digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número reduzido de empreendimentos a nível nacional.</li> <li>Dificuldade para contratar mão-de-obra qualificada.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortes mudanças que se operaram nas formas de consumo.</li> <li>Mudanças climáticas exigindo edifícios adaptados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alteração da forma de viver, conviver e trabalhar resultante da pandemia, dando à casa um papel de proteção e refúgio.</li> <li>Número de estrangeiros que escolhe Portugal para viver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de reabilitação urbana e ordenação territorial.</li> <li>Papel do setor imobiliário no suporte à recuperação da economia pós-Covid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenção de crédito a taxas de juro mínimas.</li> <li>Investimento mais seguro e rentável no imobiliário.</li> <li>Apoio habitação/reabilitação.</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efeitos da Pandemia COVID-19 na economia e na sociedade, com impacto no setor imobiliário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de mão-de-obra qualificada.</li> <li>Subempreitadas clandestinas.</li> <li>Mão-de-obra qualificada a abandonar Portugal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de preços das casas a subir, reforçando o perigo da bolha imobiliária.</li> <li>Quebra no consumo privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fim das moratórias e de outras ajudas estatais às famílias e empresas.</li> <li>Forte concorrência.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Nova Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Análise Externa (Oportunidades e Tempo)		Curto Prazo	Médio e Longo Prazos
		Orientações	
Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos)		Curto Prazo	Médio e Longo Prazos
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relação de grande proximidade com o cliente, dispondo de serviços únicos no sector</li> <li>. Prestígio do Grupo onde está inserida.</li> <li>. Pioneira na certificação em Qualidade, Ambiente e Investigação, Inovação e Desenvolvimento (I&amp;D).</li> <li>. Existência de gabinete criativo próprio da empresa.</li> <li>. Forte espírito de equipa.</li> <li>. “<i>Customer Care 360</i>”, serviço especializado que acompanha o cliente nas várias fases e dimensões da compra e pós-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Alteração das formas de viver, conviver e trabalhar resultado do confinamento causado pela pandemia COVID-19, dando à casa um papel de proteção e refúgio.</li> <li>. Imobiliário como investimento seguro e rentável.</li> <li>. Disponibilização de crédito a taxas de juro mínimas.</li> <li>. Impacto da inovação tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sinais de recuperação da economia portuguesa.</li> <li>. Fortes mudanças nas formas de consumo.</li> <li>. Programas de reabilitação urbana e ordenação do território.</li> <li>. Aumento da esperança média de vida e fixação crescente de estrangeiros em Portugal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operar apenas no “<i>target</i>” de elevado poder económico e no setor “<i>premium</i>”;</li> <li>. Dependência de empreiteiros externo e subcontratação de serviços;</li> <li>. Dificuldades na resposta à necessidades de maior flexibilidade e diversidade nos projetos.</li> <li>. Nº reduzido de empreendimentos a nível nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reforço da participação em eventos e feiras nacionais da especialidade.</li> <li>. Aumento de parcerias e protocolos.</li> <li>. Monitorização dos processos e manutenção de certificações.</li> <li>. Aposta nas energias renováveis e na eficiência energética.</li> <li>. Integração de princípios de sustentabilidade ambiental.</li> <li>. Reforço das ferramentas de gestão e administração.</li> <li>. Acesso a soluções de “<i>Customer Service</i>”.</li> <li>. Aposta na perceção de valor alto por parte dos clientes-alvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Consolidação do posicionamento estratégico.</li> <li>. Antecipação ao obsolescência de processos operacionais.</li> <li>. Inovação pela diferença, sem comprometer o equilíbrio da gestão.</li> <li>. Dimensão e diversificação de património próprio.</li> <li>. Acolhimento de projetos inseridos em áreas de reabilitação urbana.</li> <li>. Desenvolvimento de Sistema de Gestão da Qualidade.</li> </ul>
Pontos Fortes		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reforço das estratégias de <i>marketing</i> digital;</li> <li>. Alargamento do leque de técnicas e materiais de construção;</li> <li>. Construções com alta componente estética, funcional e emocional;</li> <li>. Reunião de especialistas na identificação, análise e resposta aos riscos dentro dos projetos;</li> <li>. Projetos de construção em todo o território nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Parcerias com grandes empresas como forma de lidar com a concorrência.</li> <li>. Recurso permanente a mão de obra experiente e qualificada, respeitando sempre as técnicas e normas de construção vigentes;</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.6. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) serão apresentados individualmente para cada uma das quatro perspetivas:

**Tabela 8 – Fatores Críticos de Sucesso na Perspetiva Financeira**

- 
- Prazo médio de pagamentos
  - Prazo médio de recebimentos
  - Facilidade do controlo de custos
- 

Fonte: Elaboração própria

No setor onde a XYZ S.A. se insere, os objetivos de lucro, produtividade e rentabilidade são da maior importância, em termos de sucesso da organização, traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada nas outras três perspetivas.

**Tabela 9 – Fatores Críticos de Sucesso na perspectiva Clientes**

- 
- Compromisso e responsabilidade com os prazos de entrega da habitação
  - Proximidade com o cliente
  - Relação qualidade-preço
- 

Fonte: Elaboração própria

A variedade de escolhas, pontos de contacto e as formas de interação entre o cliente e a Organização deu origem na sua estratégia à gestão de clientes, dimensão mais importante da estratégia.

Nessa perspetiva, Kaplan e Norton (2001) e Russo (2015) salientam a adequada utilização de indicadores como satisfação, fidelização e retenção de clientes, os quais podem gerar relações de proximidade sólidas entre clientes e Organização. Estas têm reflexos positivos na apresentação de propostas de valor, na sustentabilidade no mercado e no alcance dos objetivos financeiros.

Porque as preferências dos clientes sofrem alterações ao longo do tempo, os produtos e serviços que adquirem hoje poderão não se justificar num futuro próximo. Assim, a XYZ S.A. para sobreviver no mercado imobiliário precisa de se adaptar a esta dinâmica. Atrair, reter e fortalecer o relacionamento com os clientes-alvo e potenciais clientes permite perceber o que estes valorizam e, conseqüentemente, a proposta de valor enquadrar-se e responder aos clientes.

---

### **Tabela 10 – Fatores Críticos de Sucesso na perspectiva Processos Internos**

---

- Uso de tecnologia e *design* inovadores
  - Rapidez e eficácia de todo o processo desde a construção à venda da habitação
  - Eficiência na gestão dos recursos
- 

Fonte: Elaboração própria

---

### **Tabela 11 - Fatores Críticos de Sucesso na perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

---

- Qualidade e formação dos colaboradores que estão no *stand* de vendas
  - Motivação e empenho dos colaboradores
  - Criatividade na fomentação de ideias
- 

Fonte: Elaboração própria

## **3.7. Objetivos específicos da Investigação**

A proposta do tema surgiu da oportunidade de poder elaborar este trabalho académico para conclusão do mestrado em Gestão de Empresas num contexto real de trabalho.

O acolhimento favorável e motivador da Administração da empresa à conciliação do exercício laboral com o trabalho académico favoreceu a articulação deste momento fundamental de formação pessoal, académica e profissional.

A investigação cumpria, assim, o objetivo de identificação com os contextos organizativos, designadamente a observação da ética profissional, da capacidade de trabalho em equipa, do sentido de responsabilidade, da assiduidade e pontualidade, da apresentação e da conduta.

Um acolhimento facilitador da pesquisa, recolha, tratamento e sistematização de informação potenciou a vontade de contribuir para um trabalho responsável, ativo e dinamizador que se espera poder vir a ser útil para a melhoria e desenvolvimento da empresa.

Este percurso na empresa, embora ainda curto, permitiu identificar que não existe um modelo específico que permita à Gestão de Topo, de forma rápida e holística, obter dados que meçam o desempenho/*performance* da empresa.

Justifica-se, assim o objetivo desta investigação de reforçar a adoção de ferramentas de controlo estratégico e de gestão capazes de analisarem as relações causa-efeito que encaminham a empresa para o sucesso tendo subjacentes decisões.

Assim, o presente trabalho pretende – como objetivo geral – propor a implementação de um *BSC* para a empresa XYZ S.A., apresentando iniciativas que vinculem os Valores regentes da empresa à estratégia e à sua operacionalidade, tendo por base pressupostos do plano genérico de Kaplan e Norton (1996b).

Para a elaboração do BSC, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar a empresa no âmbito da sua envolvente externa e interna;
- Identificar os FCS que permitem a sua diferenciação no mercado onde atua;
- Estabelecer os *KPI's*;
- Elaborar um mapa estratégico;
- Elaborar um mapa consolidado para o triénio 2021-2023, que relacione as perspetivas estudadas na literatura e a estratégia de gestão da empresa.
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos de gestão.

São objetivos complementares:

- ✓ Identificar os FCS, os objetivos estratégicos nas diferentes perspetivas e os indicadores-chave de desempenho;
- ✓ Propor o mapa estratégico à Organização;
- ✓ Reconhecer a viabilidade da estratégia da empresa e dos instrumentos básicos de gestão;
- ✓ Aumentar o potencial de comunicação interna.

## 4. METODOLOGIA

A oportunidade de realizar este trabalho de projeto foi prévia e formalmente autorizada pela Administração da empresa, após apresentação presencial dos objetivos do estudo. Foi assumido o compromisso de confidencialidade na identificação da empresa e de limitação de dados sensíveis, especialmente financeiros, aos que são publicamente disponibilizados.

O facto de pertencer à empresa gerou uma proximidade e grau de confiança que facilitou e enriqueceu a observação direta e a preparação do acesso, recolha, tratamento e avaliação de dados e evidências.

Neste capítulo, evidenciam-se a estratégia de investigação, a abordagem metodológica e as técnicas e procedimentos utilizados, sinalizando também a estrutura seguida na concretização do projeto.

### 4.1. Pesquisa bibliográfica e recolha de dados

Sendo propósito a apresentação de um projeto de implementação do BSC numa PME, a revisão de literatura tomou como referência os pressupostos teóricos desse modelo de GE.

A pesquisa desenvolveu-se recorrendo a uma abordagem qualitativa, técnica de análise e interpretação de dados, de carácter exploratório, subjetivo e espontâneo com enfoque na interpretação de dados coletados. Pretende-se investigar ideias, descobrir significados nas ações e intenções dos atores intervenientes do processo, através de elementos visuais e textuais (Coutinho, 2019).

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (Llewellyn & Northcott, 2007). Entendem, assim, ser a mais adequada para aprofundar o conhecimento sobre uma Organização, na perspetiva desse saber vir a ser também refletido na estratégia.

Para Bernard e Ryan (2010), o inconveniente da utilização deste tipo de metodologia reside no ajustamento que terá de existir entre o que realmente é observado e o que é dito.

Segundo Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa apresenta cinco características principais: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o

processo, preocupação com significado e processo de análise indutivo (intuito de chegar a uma conclusão).

Em termos metodológicos (procedimentos) a pesquisa de informação incidiu em:

- Pesquisa bibliográfica: livros, artigos científicos e publicações recolhidas em bibliotecas e também em bases de dados (ABI/INFORM, *Scopus*, entre outras) com informação estruturada: autores de diferentes épocas, referências no contexto da gestão das organizações, designadamente na área da execução de estratégias: Robert Kaplan, David Norton, Peter Drucker, Michael Porter, Chiavenato, Igor Ansoff, entre outros.
- Pesquisa documental (fontes primárias: relatórios da empresa, demonstração de resultados, folhas de vencimentos, arquivo, jornais, revistas, fotografais, *flyers*...).
- Estudo de caso (entrevistas a colaboradores, recolha de dados contabilísticos e financeiros, partilha da análise interna de conteúdos, consulta de documentos oficiais e outros dados relevantes e ainda observação própria da realidade da empresa).

De acordo com Yin (2003), a adoção da metodologia “estudo de caso” é a mais utilizada na busca do “como?” e do “porquê?” e na análise de situações contemporâneas no seu contexto real. Proporcionando informação mais completa e fundamentada dos processos e procedimentos organizacionais gera também vantagem na implementação do BSC numa PME, no processo de monitorização e controlo.

A combinação metodológica simplificadora do acesso a fontes múltiplas e variadas valida os resultados obtidos e confere-lhes credibilidade. Esta evidência vai de acordo ao entendimento de Yin (2003), quando refere que a pesquisa fundamentada em documentos intrínsecos à empresa permite a validação da informação obtida através da complementaridade com outras fontes diversificadas e consistentes.

O período de recolha durou cerca de duas semanas (segunda quinzena de dezembro), contribuindo para um melhor enquadramento do BSC a conceber.

### ➤ **Entrevistas**

A entrevista assume aqui uma importância primordial, pelos contactos diretos proporcionados e pelas opiniões e análises conseguidas, potenciando a obtenção dos dados necessários para o estudo e os objetivos a atingir.

Coutinho (2019) avalia a entrevista como uma técnica poderosa de recolha de dados, uma vez que implica a interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando

que a informação pretendida pelo investigador seja mais facilmente conseguida, através de esclarecimentos adicionais no caso de uma resposta insuficiente.

A relação de proximidade gera uma interação facilitadora da recolha de dados, evidências firmes, esclarecimentos adicionais e melhor compreensão e perceção da informação consubstanciada na Missão, Visão, Valores e objetivos da empresa.

No decurso das entrevistas foi partilhada e sistematizada informação resultante da análise de documentos internos (físicos e eletrónicos) escolhidos pela Administração, com compromisso e garantia de confidencialidade face ao conteúdo dos mesmos (mapas de objetivos, planos de gestão, relatório de atividades e contas, mapas de formação aos colaboradores, registo de assiduidade, entre outros).

A escolha da amostra foi filtrada com base nos departamentos e na visão global da empresa, tendo em conta a influência direta dos colaboradores na formulação e implementação da estratégia e do BSC como ferramenta de otimização da gestão. Foi tido em conta o nível de participação ativa na empresa e o conhecimento profundo da sua cultura, vivência e negócio.

**Tabela 12 - Lista de Entrevistados**

Código	Cargo	Género	Idade	Antiguidade na empresa (anos)
PCF	CEO – <i>Chief Executive Officer</i>	F	45	15
IGO	DFCG - Diretora Financeira e Controlo de Gestão	F	43	10
ROP	AFCG - Assistente Financeira e de Controlo de Gestão	F	43	7
VBO	GC - Gestora de Clientes	F	41	4
NFA	E - Engenheiro	M	41	2

Fonte: Elaboração própria

Assim, destacam-se as seguintes evidências:

- A escolha de um método qualitativo foi assumida como a mais adequada para este estudo de caso;
- A dimensão da amostra é frequentemente definida *a posteriori*. No entanto, optou-se por defini-la *a priori*, por um número mínimo de entrevistados, também pelo receio de atingir a saturação. Poderia ter sido mais alargada, mas considera-se ter obtido informação de boa qualidade, fiável, rigorosa e válida. Face à

especificidade e homogeneidade da quantidade e da qualidade de informação relevante transmitida pelos entrevistados (muito articulados com o CEO) e os objetivos a atingir, não se tornou imperativa a realização de mais entrevistas para validação do estudo;

- As entrevistas individuais foram desenvolvidas com os cinco entrevistados, com consentimento informado, garantia de anonimato e confidencialidade. Tiveram uma duração média unitária de trinta minutos, tendo-se obtido um total 9.817 palavras como objeto de estudo;
- Algumas respostas foram integralmente transcritas e outras obedeceram a anotações de palavras ou ideias-chave.
- Obedeceram a agendamento prévio e decorreram presencialmente no edifício-sede da empresa XYZ S.A., num ambiente descontraído e informal favorecido pelo sol matinal que iluminava os gabinetes. O ambiente sereno e o dia de realização (sexta-feira, dia 21 de dezembro de 2021) foram planeados para que os entrevistados se sentissem mais confortáveis e contextualizados.

Para manter o anonimato dos entrevistados, atribuiu-se a cada um deles uma sigla aprovada entre os envolvidos, por forma a facilitar a transcrição das entrevistas, a análise e interpretação dos seus conteúdos e a realização das inferências subsequentes;

- Embora houvesse um guião (em apêndice) com um conjunto de perguntas pré-estabelecidas e sequenciais, dada a sua natureza qualitativa, as entrevistas assumiram sobretudo a tipologia semiestruturada. Em função da interação estabelecida entre os agentes (entrevistador e entrevistados) e as suas características pessoais, ao longo da conversação foram permitidas questões não previstas no guião, mas pertinentes e conexas com os objetivos definidos.
- As entrevistas semiestruturadas permitiram assumir um referencial flexível de perguntas-guias, permitindo aos entrevistados expressar livremente a sua opinião, sem qualquer limitação. Esta vertente semiestruturada configurou-se como técnica de recolha apropriada a este estudo e à análise dos conteúdos, pois permitiu alterar o decurso quando justificado (Vieira et al., 2017).
- A recolha de dados e evidências nestas reuniões permitiu aprofundar o conhecimento sobre a estratégia, organização e funcionamento da empresa, bem como compreender e validar os dados recolhidos/obtidos.

- A construção do guião de entrevista foi orientada para as dimensões a considerar/explorar: mercado; posicionamento; sustentabilidade financeira; capacidade e competitividade global; práticas de gestão; estratégia empresarial; investimento estratégico; gestão de projetos; organização e métodos / produtividade; serviço ao cliente; tecnologia; gestão de recursos humanos;
- Os informantes reconheceram e reforçaram a importância dos seguintes aspetos:
  - ✓ Identidade da empresa – “Constitui a base da estratégia comunicacional e diz respeito ao que é nuclear, permanente e distintivo da XYZ S.A. Permite ligar a história da empresa com o seu futuro sem perda de referências, mesmo perante a mudança.” (CEO, 2021).
  - ✓ Sustentabilidade financeira - “Os objetivos são direcionados para o desempenho financeiro. Pela sua importância para a sustentabilidade financeira, os objetivos evidenciam o rigor e qualidade dos projetos e a preocupação com as receitas e proveitos, mas também com os custos e despesas.” (CEO, 2021).
  - ✓ Abordagem do mercado – “A gestão analisa as características do mercado, avaliando se a tipologia de construções/empreendimentos que disponibiliza é diferenciada e corresponde às exigências do segmento alto e médio alto do mercado, com uma faixa etária alargada e eclética.” (DFCG, 2021).
  - ✓ Organização interna - “Pretende-se consolidar a base de suporte às atividades e a utilização racional de recursos, investindo nas novas tecnologias para melhoria contínua da eficiência e eficácia da organização interna.” (E, 2021).
  - ✓ Clientes – “Visa-se alcançar o maior nível de satisfação, a retenção ou crescimento da carteira de clientes, O sucesso junto destes é o principal elemento que conduz à melhoria e crescimento do desempenho financeiro.” (GC, 2021).
  - ✓ Colaboradores - “A valorização, consciencialização e desenvolvimento da qualificação pessoal e profissional dos colaboradores e decisores é para nós fundamental, reconhecendo a importância do seu desempenho, motivação e envolvimento no sucesso da XYZ S.A.” (AFCG, 2021).
  - ✓ Impacto da pandemia - “Determinou um período assinalado por alguma contenção e reflexão relativamente a novos investimentos. Os próximos tempos exigirão prudência, observação e análise. 2020 exigiu adaptações, mas 2021 evidenciou já um novo dinamismo.” (CEO, 2021)

- ✓ Palavras-chave para o aumento das vendas - “Estratégia, sustentabilidade, qualidade, investimento, inovação, competitividade, flexibilidade e diferenciação.” (GC, 2021).

#### 4.2. Análise de dados

Reconhecendo a importância do desenvolvimento de programas informáticos, com *softwares* específicos para a análise de dados qualitativos, recorreu-se ao aplicativo *online Wordle* (disponível em <http://www.wordle.net/>) para utilização da técnica da Nuvem de Palavras como ferramenta de apoio ao processamento de dados na pesquisa. Esta técnica possibilitou a representação gráfico-visual do grau de frequência das palavras e da sua relevância nos conteúdos recolhidos nas entrevistas e com significativa expressão na conceção e elaboração do BSC.

Usaram-se tamanhos, fontes de letras e cores diferenciadas em conformidade com a frequência das palavras constantes nos textos das entrevistas.

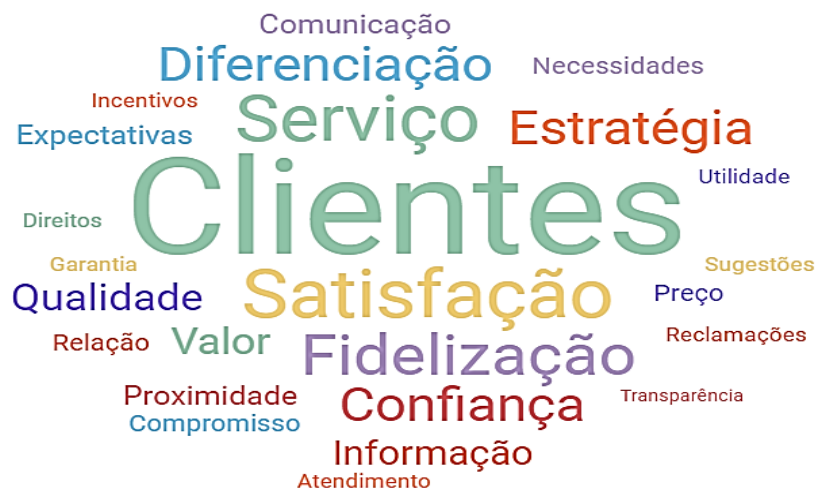
Com base nas respostas dos entrevistados, construíram-se duas Nuvens de Palavras partindo de dois Núcleos Direcionadores:

- NÚCLEO DIRECIONADOR: fatores mobilizadores do desenvolvimento e sustentabilidade da Empresa;
- NÚCLEO DIRECIONADOR: fatores potenciadores da angariação, satisfação e fidelização de clientes.



com menor frequência, mas que, no conjunto assumem importância decisiva na realidade empresarial: transformação das necessidades dos clientes em oportunidades de negócio, adequação da oferta à exigências de um novo tipo de consumidor; criação de valor na perspectiva do cliente (qualidade e custo) , inovação e criação de uma imagem de marca bem-sucedida.

**Figura 6 – Nuvem de palavras que manifestam os fatores potenciadores da angariação, satisfação e fidelização de clientes**



Fonte: Elaboração própria, com base nas entrevistas e com recurso à plataforma Wordle

A Figura 8 evidencia as palavras Clientes, Serviço, Confiança, Satisfação e Diferenciação, sendo subsequentes outras como fidelização, preço, estratégia, proximidade, garantia e informação. Globalmente determinam que, com uma estratégia simples, clara e objetiva, se encare o serviço aos clientes como um fator estratégico, uma forma privilegiada de diferenciação e um dos mais importantes fatores de competitividade.

As figuras 7 e 8 refletem também que o controlo e a avaliação sistemáticos da performance dos bens e serviços prestados, a resolução de problemas/reclamações, a realização contínua de melhorias, bem como a satisfação dos clientes são fundamentais para o sucesso de qualquer Empresa. Relações de confiança e de longa duração com os clientes reforçam a confiança para vender mais e melhor.

Neste estudo sobre as entrevistas realizadas a colaboradores da XYZ S.A., utilizar a técnica da Nuvem de Palavras permitiu reunir um conjunto de palavras-chave que

sistematizam os desafios, expectativas e obstáculos que a Empresa enfrenta pra continuar a ser competitiva.

Entre os fatores identificados destacam-se:

- ✓ o alinhamento entre a estratégia da XYZ S.A. e os colaboradores entrevistados;
- ✓ o reconhecimento do desempenho, organização interna e eficiência como fatores determinantes de competitividade;
- ✓ a estratégia de melhoria de serviço ao cliente e a perspetiva de alargamento da cadeia de valor;
- ✓ a valorização da função comercial, enfatizando as necessidades e expectativas dos clientes, o perfil operacional dos profissionais da XYZ S.A., o atendimento, a comunicação, a gestão de reclamações e o serviço pós-venda;
- ✓ o reconhecimento do fator humano com o principal ativo da empresa, refletido também no esforço de retenção, motivação de qualificação dos seus recursos humanos;
- ✓ o reforço da aquisição de competências e conhecimentos para a conceção de bens e serviços inovadores, ou seja, bens e serviços desejados e valorizados pelo mercado imobiliário habitacional;
- ✓ a atenção às mudanças e flutuações do mercado;
- ✓ a inovação traduzida ao nível dos processos, da organização e capacidade de gestão, onde uma ferramenta como o BSC pode vir a ter um papel preponderante;
- ✓ o desenvolvimento sustentável (nas vertentes económica, social e ambiental) como desafio incontornável de futuro para transmissão de confiança aos acionistas, investidores, trabalhadores, clientes e à sociedade em geral.

Por fim, refira-se que as limitações iniciais sentidas na utilização do software aplicativo *Wordle* foram sendo diluídas, confirmando que a interação entre a metodologia e a tecnologia pode proporcionar respostas adequadas e potenciar a utilização daquela ferramenta na análise de dados qualitativos.

#### **4.3. Desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC)**

Para o desenvolvimento do projeto de elaboração do BSC para a XYZ S.A. foi adotada uma estrutura com as seguintes etapas:

- ✓ Apresentação e enquadramento da empresa, incluindo análise da situação económico-financeira;
- ✓ Realização do diagnóstico / análise do meio envolvente (contextual e transacional);
- ✓ Determinação dos FCS;
- ✓ Definição dos vetores e objetivos estratégicos;
- ✓ Escolha dos indicadores para medir e acompanhar o desempenho;
- ✓ Exposição do Programa de Ação:
  - Enquadramento estratégico (Missão, Visão e Valores organizacionais);
  - Definição de metas, *KPI's*, planos de ação e iniciativas relativamente a cada uma das quatro perspetivas;
- ✓ Elaboração do mapa estratégico e do mapa consolidado.

## 5. PROGRAMA DE AÇÃO

### 5.1. Utilização da metodologia Balanced Scorecard

#### 5.1.1. Vetores e objetivos estratégicos da XYZ S. A.

Tabela 13 - Vetores estratégicos

<b>VETORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>Crescimento sustentado e orientado para resultados</b>	<b>Proximidade com os clientes</b>	<b>Identidade e Posicionamento</b>
-----------------------------	---	------------------------------------	------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Objetivos estratégicos para três anos (2022-2024)

<b>OE 1</b>	Garantir a sustentabilidade económica e financeira da XYZ S.A. através do aumento do volume de negócios e da rentabilidade das vendas.
<b>OE 2</b>	Aumentar a carteira de clientes, adequando a oferta às suas necessidades e exigências e reforçando a respetiva fidelização e satisfação pela inovação, <i>design</i> personalizado e qualidade dos projetos.
<b>OE 3</b>	Melhorar a eficiência dos processos e a articulação interna e externa, aumentando a confiabilidade e eficácia nas áreas operacionais.
<b>OE 4</b>	Desenvolver políticas de recursos humanos que favoreçam o desenvolvimento do capital humano, da sua saúde e do seu bem-estar profissional e pessoal.

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2. Objetivos (estratégicos e operacionais), indicadores e metas, por perspectiva, para o triénio 2022-2024

Tabela 15 – Objetivos, indicadores e metas para três anos (2022-2024)

PERSPETIVAS	OBJETIVOS		INDICADORES (I)	METAS			PERIOD	RESP.
	Estratégicos (Oe)	Operacionais (Oo)		2022	2023	2024		
FINANCEIRA	Garantir a sustentabilidade económica e financeira da XYZ S.A. através do aumento do volume de negócios e da rentabilidade das vendas. (Oe1)	Aumentar a rendibilidade das vendas pela melhoria da estrutura e redução dos custos operacionais. (Oo1)	Margem Bruta das vendas (I1)	5%	10%	20%	Trimestral	PCF e IGO
		Aumentar o volume de negócios através da angariação de novos clientes nacionais e estrangeiros para aquisição de habitação. (Oo2)	Volume de faturação anual (I2)	5%	8%	15%		
		Reduzir o número de contratos-promessa de aquisição de propriedade não concretizados. (Oo3)	Taxa de desistência de contratos-promessa / ano (I3)	5%	3%	2,5%		
		Garantir a concretização das obras e os compromissos de entrega dos edifícios antes dos prazos previstos para início da celebração de escrituras. (Oo4)	Prazo médio de recebimentos (I4)	90 dias	70 dias	<60 dias		
CLIENTES	Aumentar a carteira de clientes, adequando a oferta às suas necessidades e exigências e reforçando a respetiva fidelização e satisfação pela inovação, design personalizado e qualidade dos projetos. (Oe2)	Reforçar a carteira de clientes ativos (compras regulares) e de novos clientes. (Oo5)	Taxa de novos clientes / ano (I5)	>0,5%	>1,5%	>2,5%	Semestral	VBO
		Promover um atendimento personalizado e diferenciado para agregar valor à empresa e reter a confiança do cliente. (Oo6)	Tempo médio de resposta a pedidos dos clientes (I6)	5 dias úteis	4 dias úteis	2 dias úteis		
		Reduzir o número de reclamações. (Oo7)	Nº médio mensal de reclamações (I7)	≤5	≤2	0		
		Aumentar o índice de satisfação dos clientes. (Oo8)	Índice de satisfação (escala 1 - 5) (I8)	4,2 (em 5)	4,5	>4,5		

PERSPETIVAS	OBJETIVOS		INDICADORES (I)	METAS			PERIOD	RESP.
	Estratégicos (Oe)	Operacionais (Oo)		2022	2023	2024		
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a eficiência dos processos e a articulação interna e externa, aumentando a confiabilidade e eficácia nas áreas operacionais. <b>(Oe3)</b>	Otimizar os processos de planeamento e aquisição de materiais de construção, por forma a reduzir os gastos suplementares com compras emergenciais. <b>(Oo9)</b>	Nº de compras emergenciais / mês <b>(I9)</b>	20	15	5	Semestral	NFA
		Investir em sistemas e processos que reforcem as capacidades organizacionais (gestão financeira e apoio à decisão; qualidade; adjudicação; materiais; controlo; manutenção...). <b>(Oo10)</b>	Valor anual investido em softwares específicos (€) <b>(I10)</b>	7.500	20.000	25.000		
		Melhorar o processo de tratamento de não conformidades no sistema de gestão. <b>(Oo11)</b>	Taxa de ações de correção e/ou corretivas concretizadas <b>(I11)</b>	>70%	>90%	>95%		
		Garantir o tratamento eficaz na resposta às reclamações apresentadas pelos clientes. <b>(Oo12)</b>	Tempo médio da primeira resposta <b>(I12)</b>	5 dias úteis	2 dias úteis	1 dia útil		
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Desenvolver políticas de recursos humanos que favoreçam o desenvolvimento do capital humano, da sua saúde e bem-estar profissional e pessoal. <b>(Oe4)</b>	Aumentar a satisfação e bem-estar dos colaboradores, reconhecendo o desempenho e a produtividade. <b>(Oo13)</b>	Taxa de trabalhadores com prémio de incentivo <b>(I13)</b>	50%	75%	100%	Anual	ROP e IGO
		Promover a motivação, empowerment e alinhamento organizacional dos colaboradores. <b>(Oo14)</b>	Volume de horas de formação anual / trabalhador <b>(I14)</b>	20	25	30		
		Promover a criatividade através da apresentação de ideias construtivas que acrescentem valor. <b>(Oo15)</b>	Nº de novas ideias aceites p/ano <b>(I15)</b>	2	3	3		
		Consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade como potenciador estratégico de desenvolvimento. <b>(Oo16)</b>	Nº de certificações obtidas/mantidas <b>(I16)</b>	2	3	3		

**Nota:** Respeitando o compromisso de confidencialidade e sigilo com a empresa, os dados relativos a indicadores e metas são fictícios.

Fonte: Elaboração própria



### **5.1.3. Monitorização e controlo do processo**

A implementação da metodologia BSC na XYZ S.A. implica um acompanhamento da atividade e um aceso rápido à informação de suporte para a tomada de decisão com o rigor necessário a um desempenho que se pretende seja de excelência. Esta ferramenta habilita os gestores da Organização com instrumentos de monitorização dessa mesma atividade. Permite ainda proceder às necessárias correções de “rota” sem que a “máquina” pare, situação que a acontecer colocaria em causa a prossecução da estratégia de aceleração do investimento desta PME e o seu crescimento sustentável.

A avaliação e monitorização requerem, pois, mecanismos de controlo do processo que são vitais para o sucesso dos investimentos, permitindo:

- perceber se existe necessidade de fazer reajustamentos para corrigir risco e desvios, designadamente de situações que evidenciem agravamento de custos e dificuldades financeiras;
- acompanhar, orientar e supervisionar as pessoas e os seus desempenhos;
- apresentar indicadores de gestão que dão maior segurança à avaliação do desempenho e à medição da performance organizacional;
- reunir e guardar dados importantes para tratamento estatístico, alimentação do sistema de gestão, suporte à decisão e realização de auditorias.

Na XYZ S.A. existem já algumas ferramentas informáticas com softwares específicos, facilitadores de, em cada momento, permitirem acesso aos objetivos, indicadores e metas, particularmente em três áreas principais: vendas, promoção e informação financeira.

#### **5.1.3.1. Key Performance Indicator (KPI'S)**

A escolha dos KPI's foi determinada pela informação e conhecimentos transmitidos pelos principais quadros da Organização e modelo de negócio.

**Tabela 17 - Key Performance Indicator (KPI's)**

<b>PERSPETIVA</b>	<b>KPI's</b>
FINANCEIRA	Margem bruta de vendas
	Volume de faturação anual
	Tempo médio de concretização de uma venda
	Taxa de desistência de contratos-promessa / ano
	Prazo médio de recebimentos
CLIENTES	Taxa de novos clientes angariados / ano
	Tempo médio de resposta a pedidos dos clientes
	Nº médio mensal de reclamações
	Índice de satisfação (escala entre 1 e 5)
PROCESSOS INTERNOS	Nº de compras emergenciais / mês
	Valor anual investido em softwares específicos (€)
	Taxa de ações de correção e/ou corretivas concretizadas
	Tempo médio da primeira resposta
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Taxa de trabalhadores com prémio de incentivo
	Volume de horas de formação anual / trabalhador
	Nº de novas ideias aceites / ano
	Nº de certificações obtidas / mantidas

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.4. Mapa Estratégico e mapa consolidado

Figura 7 – Mapa Estratégico

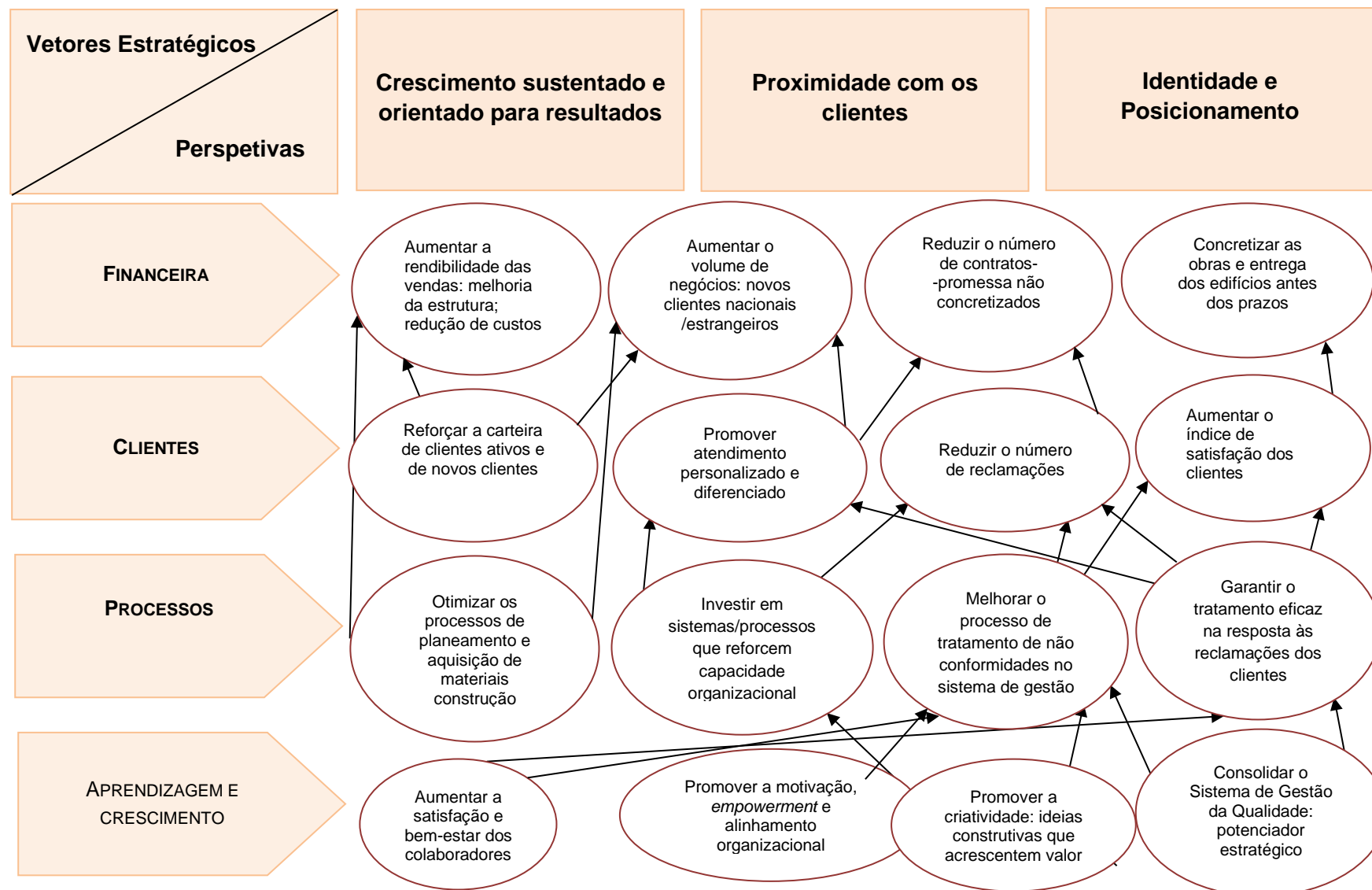
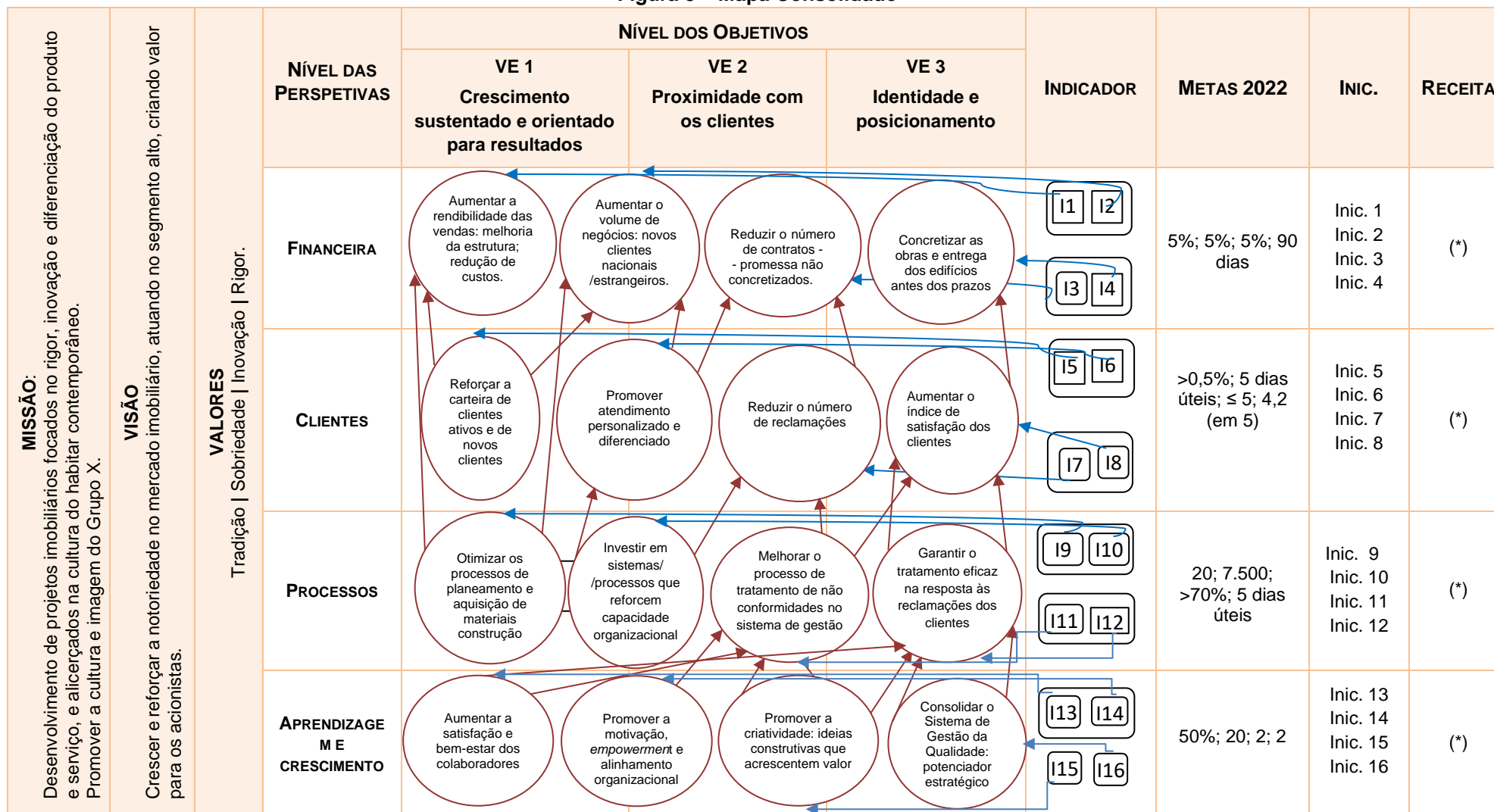


Figura 8 – Mapa Consolidado



(\*) Por ser um mero exercício entendeu-se não traduzir numericamente

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.5. Recomendações

A elaboração deste projeto permitiu ir agregando um conjunto relevante de informações teórico-práticas sobre o BSC que muito contribuíram para a identificação de aspetos-chave da organização e funcionamento da XYZ S.A.

As evidências obtidas realçam a pertinência de algumas recomendações para uma execução bem-sucedida desta ferramenta de gestão e implementação estratégica, que pode ser relevante para a melhoria do desempenho e a maior a visibilidade da marca comercial da XYZ S.A. Assim, esta deve:

- ✓ Estar atenta e agir rapidamente face às mudanças e flutuações do mercado;
- ✓ Assumir uma atuação orientada para a estratégia e resultados mensuráveis;
- ✓ Direcionar os objetivos para a sustentabilidade financeira, estimando receitas, proveitos, custos e despesas;
- ✓ Liderar pelo custo, apresentando preços competitivos com os da concorrência, enfatizando o custo e a qualidade como fontes importantes para melhorar a cadeia de valor;
- ✓ Identificar as subactividades para cada atividade primária, as subactividades para cada atividade de apoio e as ligações entre elas, bem como procurar as oportunidades para aumentar o valor para o cliente;
- ✓ Melhorar a comunicação, eficiência e eficácia da organização interna, padronizando e otimizando processos: mapeamento e verificação; identificação e implementação de melhorias; eliminação de desperdícios; investimentos em soluções tecnológicas que minimizem custos; compatibilidade de sistemas; aperfeiçoar a solução de Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) (...)
- ✓ Encarar as reclamações como oportunidades de melhoria;
- ✓ Definir uma estratégia de marketing que considere o posicionamento comercial e o segmento do mercado em que atua;
- ✓ Quantificar as previsões de vendas, controlando e avaliando sistematicamente a performance;
- ✓ Criar uma imagem de marca bem-sucedida;

- ✓ Valorizar a formação, desenvolvimento de capacidades e aquisição de novas competências e o perfil operacional dos colaboradores, nomeadamente daqueles que contactam com os clientes;
- ✓ Encarar o serviço ao cliente como um fator estratégico de gestão, tornando-o uma forma de diferenciação e competitividade face à concorrência;
- ✓ Conhecer a tipologia de clientes, satisfazer as suas necessidades e expectativas e transformá-las em oportunidades de negócio;
- ✓ Ser capaz de identificar, contactar, compreender potenciais clientes, ou clientes insatisfeitos, valorizando técnicas que ajudem a estabelecer relações de confiança mobilizadoras;
- ✓ Conseguir fidelizar o cliente, cumprir os compromissos assumidos, inovar continuamente e dar garantias, criando mais valor para os imóveis que vende;
- ✓ Valorizar as competências e criar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional contínuo dos seus recursos humanos.

Visando a implementação do BSC, à XYZ S.A. recomenda-se também que:

- ✓ Disponibilize os recursos financeiros e humanos necessários;
- ✓ Constitua uma equipa que irá desenhar e implementar o BSC;
- ✓ Planeie e programe as mudanças, informando toda a Organização por forma reduzir/eliminar resistências;
- ✓ Use a tecnologia para automatizar o mais possível o processo de criação e implementação;
- ✓ Garanta a formação dos gestores sobre esta ferramenta e as suas potencialidades, utilizando o mapa estratégico para comunicar antecipada e devidamente a estratégia a todos os setores e agentes de atividade;
- ✓ Transmita claramente o objetivo pretendido com o BSC, as metas e os benefícios a obter, por forma a conseguir o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores;
- ✓ Identifique o modelo de acompanhamento, prevendo, nomeadamente reuniões periódicas de monitorização para identificação/avaliação/correção de desvios ou entropias no processo;

- ✓ Defina os objetivos e KIP's (em número bem delimitado) das 4 perspetivas para determinar o sucesso empresarial, indicando sobretudo valores-alvo;
- ✓ Evidencie proatividade nas ações basilares da execução da estratégia;
- ✓ Redefina o BSC, se justificado/necessário/pertinente.

## 6. CONCLUSÃO

As rápidas transformações e desafios que caracterizam a economia dos nossos dias requerem uma grande flexibilidade e adaptação das empresas aos novos ritmos de ação comercial. Perante esta envolvente incerta, com clientes cada vez mais exigentes e competentes, a sobrevivência das Organizações tem menos riscos quando acompanhada de ferramentas de gestão e implementação estratégica essenciais à melhoria do desempenho.

Nesse contexto competitivo e dinâmico, de grandes constrangimentos financeiros e de menor fulgor do sistema político, académicos e operacionais das empresas têm de continuar a desenvolver técnicas e instrumentos de apoio à gestão que consolidem o saber teórico-prático e elevem os conhecimentos de gestão empresarial.

Uma gestão qualificada reforça a capacidade competitiva das empresas, assumindo as ferramentas de planeamento e ação uma importância fundamental, por possibilitarem o desenvolvimento de novas estratégias de negócio geradoras de maior produtividade e competitividade.

A criação do BSC por Kaplan e Norton em 1992 permitiu disponibilizar uma ferramenta de GE, progressiva e positivamente alterada e de grande importância para aplicação no mundo empresarial, alterando o paradigma de gestão vigente.

A revisão da literatura permitiu conhecer e/ou aprofundar conhecimentos resultantes de investigações/estudos anteriores sobre o BSC, bem como a sua aplicação na tradução da Missão, Visão, Valores das empresas e na definição de objetivos, indicadores, metas e ações para a implementação da estratégia, sua comunicação e monitorização.

Privilegiando textos de Kaplan e Norton, foram estudados também outros autores que possibilitaram o conhecimento de diferentes conceções do BSC e da sua aplicação, incluindo em PME portuguesas. Permitiram também uma melhor identificação com esta ferramenta de GE, com os benefícios da sua implementação e com o seu impacto positivo na eficiência, eficácia e qualidade das Organizações.

Nestas abordagens, ressalta a importância de Kaplan e Norton (1997) terem percebido que o desempenho económico e financeiro de uma Organização não era apenas influenciado por indicadores financeiros; havia também indicadores não financeiros incluídos no suporte à decisão e integrantes da estratégia financeira.

Os estudos referenciam também situações em que a utilização do BSC não foi bem-sucedida ou teve resultados aquém do esperado. Esta desigualdade de opiniões sobre a eficácia coloca, assim, desafios para futuras investigações.

Embora se reconheça que tem sido uma metodologia principalmente direcionada para grandes empresas, existem algumas evidências de que os princípios fundamentais do BSC têm sido progressivamente aplicados em micro e pequenas empresas, incluindo em Portugal. No nosso país, as PME são reconhecidas como motores cruciais do tecido empresarial e da economia portuguesa, pelo que muito podem beneficiar com a implementação e operacionalização do BSC como sistema integrado de gestão.

Este estudo descreve a aplicação do BSC numa PME com expressão na construção e venda imobiliária e, por conseguinte, na economia da sua área geográfica. Embora tratando-se de um exercício que aguarda aplicação efetiva, delineá-lo permitiu já identificar especificidades desta metodologia de medição e gestão de desempenho concebida em 1992:

É uma ferramenta relevante para dar à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional, permitindo relacionar com coerência a visão e a estratégia da empresa;

Fornece à empresa a possibilidade de obter benefícios e vantagens competitivas relativamente às Organizações concorrentes, na medida em que vai conseguir reunir um conjunto de conhecimentos que poderão indicar o caminho para a excelência;

O conhecimento sobre o negócio passa a ser mais abrangente e pormenorizado, facilitando a tomada de decisões e uma atuação ativa e antecipada;

A utilização do BSC não deve ser restringida às grandes empresas, mas aplicada a qualquer tipo de empresa que quer marcar a diferença, encontrar soluções, ultrapassar constrangimentos e redirecionar a sua Visão e plano estratégico;

O BSC não pode ser copiado, por mais semelhanças que possam existir, incluindo ao nível dos objetivos. Cada organismo tem que ser visto como único, com características, pontos fortes e fracos, funcionalidades e especificidades distintas;

Permite potenciar a capacidade de inovação e de adaptação na gestão e a organização dos processos e métodos de trabalho, seguindo a via da melhoria dos níveis de desempenho organizacional;

O sucesso depende da motivação e dos elevados desempenhos individuais, mas também da envolvimento e da consistência das Equipas de trabalho sustentadas por uma gestão de topo com liderança firme, contínua e mobilizadora;

Gerir uma mudança organizativa implica levar em conta os grupos de interesses importantes para o êxito do processo de mudança, tornando-se absolutamente necessário que todos os membros se sintam participativos na criação da estratégia e conheçam os objetivos a atingir, os indicadores para medir, as iniciativas a implementar e as metas a alcançar;

- Neste processo aparecem resistências por parte das pessoas implicadas, sendo fundamental maximizar a participação, o envolvimento, a comunicação e a formação;
- Deve ser flexível e com revisões regulares, de forma a adaptar-se às mutações constantes do mercado.

A elaboração deste projeto de implementação do BSC na XYZ S.A. evidencia que:

- Uma PME como a XYZ S.A. também é capaz de responder aos desafios na área da gestão e acompanhar os movimentos de competência e qualidade, funcionando de acordo com os princípios e valores do serviço prestado ao cliente;
- O desenvolvimento das diretrizes estratégicas assentou nos pilares fundamentais/nucleares da Organização, já definidos e agora confirmados (Missão, Visão e Valores).
- O conhecimento da situação em que a Organização se encontra (mediante uma análise de pontos fortes e débeis, a identificação, monitorização e avaliação de tendências) gerou conhecimento para melhor explorar as oportunidades e evitar potenciais ameaças, bem como para tirar dividendos de investimentos feitos;
- A informação obtida pela análise externa e interna permitiu a formulação e implementação da estratégia traduzida em objetivos e ações concretas e em indicadores alinhados com os objetivos estratégicos;
- As decisões estratégicas estão ligadas a objetivos de ação a curto prazo, conduzindo toda a Organização no dia-a-dia até à concretização da estratégia;
- As grandes linhas orientadoras (vetores estratégicos) foram traduzidas em objetivos estratégicos, que estabelecendo as relações causa-efeito entre si, foram

desdobrados e organizados nas quatro perspectivas do BS, evidenciando as respectivas sinergias;

- Foram definidos objetivos com indicadores financeiros e não financeiros para as quatro perspectivas, fixadas metas e delineado plano de ações/iniciativas.
- Na perspectiva Financeira os indicadores relacionam-se com aumento do volume de negócios e rentabilidade e redução de custos. Na perspectiva Clientes relacionam-se com taxa de novos clientes e índice de satisfação. Na perspectiva de Processos internos prevalecem os indicadores relacionados com otimização, qualidade e eficiência. Na perspectiva Aprendizagem e conhecimento evidenciam-se indicadores relacionados com formação, motivação e inovação;
- Os indicadores delineados para cada uma das perspectivas refletem os pontos críticos e a realidade da XYZ S.A.;
- A construção do mapa estratégico permitiu descrever a visão, comunicar a estratégia, alinhar a organização, visualizar os objectivos-chave e os resultados a obter. Mostra ainda detalhadamente a forma como cada indicador afeta cada objetivo estratégico, ou seja, como é criada a relação de causa e efeito entre indicadores, ações e objetivos;
- Foi enfatizada a importância de sistemas de monitorização, controlo e avaliação periódica que garantam o efetivo cumprimento da Missão e concretização da Visão, medindo os resultados das decisões estratégica, detetando desvios e introduzindo mecanismos de correção.

Conclui-se, finalmente, que este projeto de conceção e implementação do BSC para uma empresa na área do mercado imobiliário habitacional tem viabilidade e que permite disponibilizar uma ferramenta para alinhamento e visão holística da Organização (visão global e não como somatório de áreas e setores; todos os elementos, atividades e estratégias são percebidos como um todo) e para avaliação global do seu desempenho.

Além de reforçar o conhecimento teórico sobre o BSC, reforçou a ideia de que com esta ou outra ferramenta de planeamento estratégico, a empresa fica mais bem preparada para enfrentar os desafios, um fluxo de mudanças com ciclos cada vez mais rápidos. Desenvolver capacidades de gestão, potenciar os ativos intangíveis e atingir/manter o sucesso empresarial desejado requer criatividade e flexibilidade, mas também uma grande determinação e resiliência para fazê-lo com eficácia.

Atente-se no que sublinham Kaplan e Norton (1997):

“O BSC não diz o que está a acontecer, são as pessoas que o dizem, o BSC é apenas um indicador, apenas focaliza a discussão”.

## 7. LIMITAÇÕES

A principal limitação na realização deste projeto foi a dificuldade na gestão do tempo requerido para as pesquisas bibliográfica (livros e artigos científicos) e documental (fontes primárias). A coleta da documentação evidenciou limitações ao nível do volume de dados tratados, determinando que fosse filtrada sobretudo a qualidade e confiabilidade das fontes. Com um prazo superior teria sido possível incluir outras abordagens não consideradas, mas suscetíveis de acrescentar validade e rigorosidade ao estudo apresentado.

O contexto pandémico limitou também o desenvolvimento deste estudo, pois o extenso período de teletrabalho implicou mudanças organizacionais estratégicas com reflexos nas dinâmicas e rotinas da empresa e dos seus recursos humanos. O trabalho em regime presencial teria permitido contactos mais assíduos e duradouros, fomentando a coleta e análise de outros dados e indicadores em diferentes momentos e oportunidades. Assim, o número de entrevistados poderia ter apresentado uma amostra mais significativa, envolvendo também colaboradores de níveis inferiores e clientes com consentimento manifesto.

Pese embora os inestimáveis apoios recebidos durante a pesquisa, esta foi diminuída pela limitação no acesso a informação relevante e mais abrangente, por forma a cumprir o compromisso de confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados.

Outra limitação resultou da impossibilidade de concretizar, em tempo útil, um estudo qualitativo mais aprofundado do próprio sistema de gestão, designadamente dos sistemas e instrumentos do controlo de gestão e da avaliação do grau de concretização dos objetivos e da sua conformidade com as estratégias aprovadas.

Por outro lado, o desenvolvimento do BSC fica também limitado pela dimensão da própria empresa. Tratando-se de uma PME atuante num mercado em constante mudança, tal determina uma estratégia suscetível de frequentes alterações/adaptações que condicionam a interpretação e assimilação por parte dos colaboradores.

As conclusões obtidas não permitem generalizações para todas as empresas do mesmo segmento e dimensão. Todavia, apresentam informações/indicações que podem ser replicadas à medida de outras empresas, sendo suscetíveis de gerar oportunidades de investigação futura, pela abordagem quer de indicadores de natureza técnica (sistemas de informação, serviço pós-venda...), quer da área comportamental (bem-estar pessoal

e profissional, cultura organizacional, conflito também, desempenho...), em face dos seus efeitos na gestão das PME.

Apesar destas condicionantes, perspetiva-se como possível a implementação da metodologia BSC na XYZ S.A. com um impacto positivo e impulsionador do alinhamento em torno dos seus objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, H., Cobbold, I., Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SME's: Reflection in literature and practice*. Proceedings of SMESME 2001 Conference, Copenhagen, Denmark.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. (3rd ed.). Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Ansoff, H. I., McDonnel, E. (1990). *Implanting strategic management*. New York, NY: Prentice Hall International.
- Banchieri, L., Planas, F., Rebul, M. (2011). What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard? *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci* – Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, 29(1), 115-192.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 72(1), 99-120.
- Barney, J. B., Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory creating and sustaining competitive advantages*. Oxford: Oxford University Press, 327.
- Bernard, H., Ryan, G. (2010). *Analysing qualitative data: Systematic approaches*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Bogdan, R. S., Biken, S. (2003). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. (12ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Caldeira, J. (2009a). *Implementação do balanced scorecard no Estado*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2009b). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina.
- Caralli, R. (2004). *The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management*. Technical Report Carnegie Mellon Software Engineering Institute, Pittsburgh, PA, July, 18-35.
- Cardeal, N. (2014). *Pensamento estratégico: Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Carvalho, J, Filipe J. (2014). *Manual de estratégia*. (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabos, Lda.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2020). *Planejamento estratégico: Da Intenção aos Resultados*. (4ª ed.). S. Paulo: Atlas

- Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2009). *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- David, F., David, F. (2017). *Strategic management concepts and cases*. (16ª ed.) Florence, SC: Pearson.
- Ferreira, A., Gomes, D., Ribeiro, J., Oliveira, J., Moreira, J., Ferreira, L., Rodrigues, L., Sarmiento, M., Major, M. J., Robalo, R. V. R.; Pereira, Samuel (2009). *Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Freund, Y. P. (1988). Critical success factors. *Planning Review*, 16(4), 20-25.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. (12ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Friesl, M., Stensaker, I., Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(102064).
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. 8(14), 1-22.
- Guo, C., Nunes, M. B. (2007). *Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information Systems*. Comunicação apresentada na 6th European Conference on Research Methodology of Business and Management Studies, Lisboa.
- Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management Competiveness and Globalization*. (12ª ed.). Boston, MA: Cengage.
- Johnson, G., Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Jordan, H., Neves, J. C., Rodrigues, J. A. (2021). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. (11ª ed.). Lisboa: Áreas Editoras.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008b). *Mastering the management*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004a). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 52-63.
- 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. (2000a). *Having trouble with your strategy?* Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000b). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação - balanced scorecard*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R., Norton, D. P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, jan/fev, 1-12.
- Kaplan, R., Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1). 53-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kovach, B. E., Parish, J. (1998). How to lead the metamorphosis. *Training and Development Journal*, 42(12), 40.
- Llewellyn, S.; Northcott, D. (2007). The “singular view” in management case studies. *Qualitative research in organizations and management*, 2(3), 194-207.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148.
- MacGregor, K., Handley, M., Wong, S., Sharifi, C., Gjeltema, K., Schillinger, D., Bodenheimer, T. (2006). Behavior-change action plans in primary care: A feasibility study of clinicians. *Journal of American Board of Family Medicine*, 19(3), 215-223.

- Malgwi, A., Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: *Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1-10.
- Matos, L., Ramos, I. (2009). *Medir para gerir: O Balanced scorecard em hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Monteiro, F. M. L. (2012). *A aplicação do conceito de fatores críticos de sucesso em diversos ambientes: revisão de estudos empíricos*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de Mestrado.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step: for government and non-profit agencies*. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, A., Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard: Teoria e prática*. Porto: Vida Económica.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPI's*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pinto, F. (2009). *Balanced scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1996). What Is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78.
- Poureisa, A., Ahmadgourabi, M., Efteghar, A. (2013). *Balanced Scorecard: a New Tool for Performance Evaluation*.
- Consultado em 15 de fevereiro de 202, em <https://journal-archives32.webs.com/974-978.pdf>
- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., Eiras, R. (2005). *50 Gurus para o século XXI*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6(11), 39-46.
- Russo J. (2015). *Balanced scorecard para PME*. 6ª ed. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Russo J. (2009). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e práticas*. 3ª Ed. Lisboa: Lidel.

- Silva, E. (2017). *O balanced scorecard (BSC) e os indicadores de gestão*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Silva, J. A. T., Santos, R. F., Santos, N. M. B. F. (2006). *Criando valor com serviços compartilhados - Aplicação do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- 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, 888-899.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84–93.
- União Europeia (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- Consultado em 26 de setembro de 2021, em [http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1)
- Van Veen-Dirks, P., Wijn, M. (2002). Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard. University of Groningen: *Long Range Planning*, 35, 407-427.
- Vieira, R., Major, M., Robalo, R. (2017). *Investigação Qualitativa em Contabilidade*. In M. Major e R. Vieira (Orgs.). (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Werner, M., Xu, F. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Zuhairy, H., Taher, A., Shafei, I. (2015). Post-mergers and acquisitions: the motives, success factors and key success indicators. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3(2), 1-11.

# APÊNDICES

### Guião de entrevistas

Questões	Entrevistados
	Função
Pode fazer uma caracterização genérica da identidade da empresa no que respeita aos produtos e mercados-alvo e à estrutura organizacional?	CEO - DFRH - AFCG - GC - E
Que valores organizacionais são considerados mais importantes para a empresa?	CEO
Quem são as partes interessadas nesta organização? E quais as suas necessidades presentes e futuras e como definiria os relacionamentos eles?	CEO
Como avalia a atividade operativa e comercial da empresa?	CEO - DFRH - AFCG
Qual a cadeia de valor e a situação económico-financeira atual?	CEO - DFRH
Qual é a estratégia atual e futura da empresa em termos da sua atividade principal? Qual o investimento previsto?	CEO
Como é feita a abordagem do mercado em que a empresa atua?	CEO - DFRH
Como pensa a empresa aumentar as vendas dos seus imóveis?	CEO
Quais os fatores determinantes da capacidade competitiva da empresa?	CEO
Quais os principais bloqueios a essa capacidade competitiva?	CEO
Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?	CEO
Qual o impacto da Pandemia da COVID-19 nos últimos dois anos?	CEO - DFRH
Como é feita a gestão da informação e da comunicação?	CEO - AE
Quais os pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas que destaca?	CEO - DFRH
Existe algum documento estratégico, que identifique a estratégia atual?	CEO
Pode o BSC potenciar a competitividade da empresa?	CEO - DFRH
Como são delineados os objetivos da empresa em cada uma das perspetivas do BSC?	CEO - DFRH
Quais os instrumentos de controlo de gestão utilizados?	CEO - DFRH - AFCG
Como são geridos os processos de mudança na empresa?	CEO - AFCG - E
Existem na empresa práticas de benchmarking, ou seja, de comparação sistemática de indicadores chave da performance de processos entre a empresa e os seus concorrentes?	CEO - DFRH
Quais os grandes desafios organizacionais que se colocam à empresa?	CEO
Qual o perfil predominante dos clientes?	GC
Existe algum programa ou manual de atendimento serviço ao cliente?	GC
Como é medido o índice de satisfação dos clientes?	CEO - DFRH - GC
Como se processa a gestão de reclamações e o serviço pós-venda?	GC
Existe Sistema de Gestão da Qualidade implementado?	CEO-GC-E
Como é feita a dinamização dos processos de organização interna?	E
São adotadas novas, ágeis e flexíveis práticas e processos organizativos, como teletrabalho, horários flexíveis, formas de compatibilização da vida familiar e profissional...?	CEO
Na atual economia do conhecimento, quais as competências que considera para um gestor de sucesso?	CEO
Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos RH?	CEO - DFRH - AFCG
Existe um sistema de recompensa e incentivos? Considera que os desempenhos relevantes são geralmente compensados?	CEO - DFRH
Como são transmitidos o envolvimento e a responsabilização dos colaboradores?	DFRH
Que importância atribui a empresa ao desenvolvimento de competência dos colaboradores? Existe uma política de formação definida?	CEO - DFRH - AFCG
Como é valorizada a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de qualificações?	CEO - DFRH - AFCG

Elaboração própria

### Ficha de indicadores

<b>Unidade Orgânica</b>	XYZ S.A.	Apoio a Clientes / Pós-Venda											
<b>Designação</b>	Grau de satisfação obtido por inquérito												
<b>Vetor Estratégico</b>	2	Proximidade com os clientes											
<b>Perspetiva</b>	C	Clientes											
<b>Nº Objetivo</b>	8	Aumentar o índice de satisfação dos clientes											
<b>Nº Indicador</b>	8	Índice de satisfação (escala 1-5)											
<b>Fórmula de cálculo</b>	Escala de Likert: clientes dão uma nota numa escala de 5 pontos, em que 1 é nada satisfeito e 5 é totalmente satisfeito. A média é calculada adicionando o valor numérico de cada resposta e em seguida, dividindo pelo número de respondentes.												
<b>Tipo de Indicador</b>	Resultado	<b>Unidades</b>	%	<b>Meta</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1T</th> <th>2T</th> <th>3T</th> <th>4T</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>4,1%</td> <td></td> <td>4,2%</td> </tr> </tbody> </table>	1T	2T	3T	4T		4,1%		4,2%
1T	2T	3T	4T										
	4,1%		4,2%										
<b>Frequência cálculo</b>	Semestral	<b>Tolerância</b>			<table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> <td>0,05%</td> <td></td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		0,05%		0				
	0,05%		0										
<b>Origem dos dados</b>	Inquéritos; Excel	<b>Peso no objetivo</b>	20%	20%	20%	20%							
<b>Notas adicionais</b>	NA	<b>Quem mede</b>	Direção Comercial										

Fonte: Elaboração própria

