

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

André Filipe Gonçalves de Paiva

Aplicação de um *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão numa PME

Aplicação de um *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão numa PME

André Filipe Gonçalves de Paiva

ISCAC | 2020

Coimbra, dezembro de 2020



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

André Filipe Gonçalves de Paiva

Aplicação de um *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão numa PME

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

Coimbra, dezembro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

À administração da Rebelo & Oliveira, por ter aceitado o convite à realização deste projeto.

Ao Sr. Carlos São Miguel, pela disponibilidade e discussões conjuntas.

À Professora Ana Isabel Rodrigues, por toda a orientação e ensinamentos.

Aos meus pais e à minha namorada, por tudo.

RESUMO

Este projeto tem como objetivo primordial a elaboração e aplicação de um *Balanced Scorecard* numa PME. Através desta ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional pretende-se potenciar a otimização dos processos internos através da utilização de indicadores de Controlo de Gestão. Depois de um primeiro capítulo de introdução ao tema, é apresentada uma revisão da literatura acerca do *Balanced Scorecard*. No terceiro capítulo é apresentada a análise estratégica da empresa e o respetivo desenvolvimento estratégico, de modo a suportar a seleção dos objetivos e indicadores mais adequados, a elaboração do mapa estratégico, assim como a definição das iniciativas que permitirão atingir os objetivos delineados. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, tendo sido utilizados, como fontes, documentos internos da empresa, observação direta e entrevistas com o gestor, visando a compreensão dos processos, resistências e benefícios da aplicação de um *Balanced Scorecard* na PME alvo do estudo, os quais são apresentados no capítulo das considerações finais.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, análise estratégica, PME.

ABSTRACT

This project has as main objective the elaboration and application of a Balanced Scorecard in an SME. This strategic management tool and the improvement of organizational performance is intended to enhance the optimization of internal processes through the use of Management Control indicators. After the first chapter of introduction to the theme, a review of the literature about the Balanced Scorecard is presented. The third chapter presents the company's strategic analysis and the respective strategic development, in order to support the selection of the most appropriate objectives and indicators, the elaboration of the strategic map, as well as the definition of the initiatives that will allow to achieve the outlined objectives. The investigation method used was the case study, having been used, as sources, internal documents of the company, direct observation and interviews with the manager, aiming at understanding the processes, resistance and benefits of the application of a Balanced Scorecard in the target SME of the study, which is presented in the chapter of final considerations.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic analysis, SME.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	16
2.1 Balanced Scorecard: contexto e objetivos.....	16
2.2 Balanced Scorecard como sistema de gestão	20
2.3 As quatro perspetivas do BSC.....	21
2.3.1 Perspetiva financeira.....	22
2.3.2 Perspetiva de Clientes	24
2.3.3 Perspetiva de Processos Internos	25
2.3.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	27
2.4 Mapas e Temas Estratégicos	28
2.5 O BSC nas PME.....	33
2.6 O Balanced Scorecard em Portugal.....	36
2.7 Relação da cultura organizacional com a aplicação do BSC	37
2.8 Críticas ao Balanced Scorecard.....	39
CAPÍTULO III - DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BSC	42
3.1 A empresa objeto de estudo	42
3.1.1 Apresentação da empresa.....	42
3.1.2 Organização e responsabilidades	44
3.1.3 Posicionamento	44
3.1.4 Clientes	45
3.2 Processo de Implementação do Balanced Scorecard	46
3.2.1 Missão, Visão e Valores.....	47

3.2.2	Análise cruzada.....	49
3.2.3	Análise externa	50
3.2.4	Análise da indústria	51
3.2.5	FCS - Fatores críticos de sucesso	54
3.2.6	Estratégia e objetivos	54
3.2.7	Mapa estratégico	58
3.2.8	Indicadores e metas.....	59
3.2.9	Iniciativas.....	60
CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS		63
4.1	Limitações e Benefícios.....	63
4.2	Conclusão.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		66
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES		69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Objetivos financeiros e a estratégia de negócio.....	24
Tabela 3.1 - Etapas para o desenvolvimento da estratégia	47
Tabela 3.2 - Análise SWOT da TH.....	50
Tabela 3.3 - Análise PESTAL da Tubo Hidráulica	50
Tabela 3.4 - Elementos do BSC.....	60
Tabela 3.5 - Mapa de Iniciativas com afetação aos objetivos	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Fases de evolução do BSC	18
Figura 2.2 - Sistema de gestão	20
Figura 2.3 - Perspetivas do BSC	22
Figura 2.4 - Modelo genérico da cadeia de valor	26
Figura 2.5 - Mapa estratégico	29
Figura 2.6 - Tema estratégico	31
Figura 2.7 - Portefólio de iniciativas para um tema estratégico	32
Figura 3.1 - Organograma da TH.....	44
Figura 3.2 - Valores da TH	49
Figura 3.3 - Cinco forças competitivas da Indústria.....	51
Figura 3.4 - Mapa estratégico da TH	59

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BSC - *Balanced Scorecard*

PME - Pequena e média empresa

TH - Tubo Hidráulica

SWOT - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiente e Legal

FCS - Fatores críticos de sucesso

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do projeto realizado na empresa Rebelo & Oliveira, integrado no curso de mestrado em Controlo de Gestão. A motivação para a realização deste estágio surgiu do interesse despertado pelas unidades curriculares do referido Mestrado, nomeadamente quanto à possibilidade de desenvolver e implementar um *Balanced Scorecard* (BSC) numa organização, permitindo ao gestor monitorizar a evolução da empresa no que se refere ao grau de realização dos seus objetivos estratégicos.

O objetivo primordial deste trabalho é, assim, a elaboração e aplicação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa Pequena e Média Empresa (PME), potenciando a otimização dos processos internos através da utilização de indicadores de Controlo de Gestão.

De modo a alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Revisão de literatura acerca do BSC;
- Análise estratégica à empresa objeto deste projeto;
- Elaboração e implementação do BSC;
- Identificação das principais dificuldades na implementação do BSC;
- Identificação dos principais benefícios que resultam da implementação do BSC na empresa em causa.

De modo a alcançar estes objetivos, foi efetuada uma análise estratégica da empresa, por forma a elaborar o mapa estratégico e a definir o conjunto de indicadores a selecionar.

O projeto foi desenvolvido na empresa Rebelo & Oliveira, Lda (denominada Tubo Hidráulica como designação comercial), uma empresa que se dedica à comercialização, transformação e manutenção de tubos e equipamentos hidráulicos. Atualmente, e após uma contínua expansão a nível nacional, esta empresa apresenta-se como uma referência no seu segmento de mercado.

Apesar do seu bom desempenho, em termos financeiros e de mercado, os gestores da empresa têm focado a sua atenção essencialmente nos indicadores financeiros de curto

prazo, o que poderá vir a comprometer o seu desempenho futuro, se forem descurados os aspetos não financeiros de desempenho, tais como a inovação, a formação e a satisfação de clientes e colaboradores. De modo a colmatar esta lacuna de informação, foi proposto à Gerência da empresa a realização deste projeto, tendo esta proposta sido acolhida com bastante entusiasmo e espírito de colaboração, nomeadamente no que se refere à disponibilização de toda a informação necessária.

A metodologia seguida neste trabalho é de carácter qualitativo, visando a compreensão dos processos, resistências e benefícios da aplicação de um BSC na PME.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, que segundo Yin (2001), permite investigar fenómenos contemporâneos, no seu contexto especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. O mesmo autor refere que, através do estudo de caso, é possível extrair as características holísticas e significativas de eventos e situações reais, tal como se pretende realizar com este projeto, nomeadamente através da análise do processo de implementação de um BSC numa PME, com ênfase para os benefícios e dificuldades encontradas ao longo do processo.

A recolha de dados será efetuada utilizando fontes diversificadas, tais como documentos internos da empresa, entrevistas e observação direta.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. Para além da **Introdução**, em que é efetuada a contextualização do estudo, clarificando os objetivos do projeto e apresentando a metodologia utilizada e a estrutura trabalho, o trabalho inclui ainda os capítulos Revisão da Literatura e Desenvolvimento e Aplicação do BSC. No capítulo da **Revisão da Literatura** é apresentado o BSC, são descritas as suas perspetivas, a sua evolução e o Mapa Estratégico. Ainda neste capítulo, é abordada a utilização do BSC em Portugal e nas PME, sendo apresentadas algumas dimensões culturais que afetam o sucesso da sua implementação bem como as respetivas limitações descritas na literatura. O terceiro capítulo, **Desenvolvimento e Aplicação do BSC**, inclui, para além da apresentação da empresa e a respetiva análise estratégica, a descrição do processo de elaboração e implementação do BSC. Por fim, são apresentadas as **Considerações Finais**, em que são evidenciadas as dificuldades que se colocaram durante a realização do projeto e são descritos os benefícios que resultaram, tanto da ferramenta implementada, como também do respetivo processo de implementação.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresentamos o BSC, nomeadamente o que se refere ao contexto histórico do seu surgimento e aos objetivos que lhe estiveram associados (ponto 2.1). De seguida, enquadrámos o BSC enquanto Sistema de Gestão (ponto 2.2), e apresentamos as quatro Perspetivas do BSC (ponto 2.3) e o Mapa Estratégico (ponto 2.4).

2.1 Balanced Scorecard: contexto e objetivos

O contexto em que atuam as empresas é caracterizado por constantes mudanças com grande impacto na competitividade, no crescimento e na sobrevivência dos negócios, obrigando as organizações a reagir com rapidez a estas mudanças e, se possível, antecipando-se a elas.

A globalização dos mercados alterou o peso relativo dos diversos fatores de criação de valor nas últimas décadas. Atualmente, a vantagem competitiva é alcançada principalmente através de ativos intangíveis tais como o conhecimento e a experiência dos colaboradores, as tecnologias e as relações estratégicas com entidades externas (Antunes & Mucharreira, 2015). Estes ativos “invisíveis” são incorporados nas diferentes perspetivas do BSC, revelando-se fundamentais na definição da estratégia da organização.

A análise tradicional do desempenho organizacional, baseada em rácios financeiros, revela-se insuficiente por se focar apenas na realidade de curto prazo, não assegurando a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Sendo possível melhorar o desempenho financeiro a curto prazo através de uma redução na estrutura de custos da empresa (por exemplo através de uma redução salarial), tais medidas poderão vir a ser prejudiciais à sustentabilidade futura da empresa (Russo, 2006).

Segundo Drucker (1995), a utilização exclusiva de indicadores financeiros é insuficiente para fomentar o sucesso e as vantagens competitivas das empresas a longo prazo, sendo necessário ter em conta outros fatores críticos de natureza não-financeira, relacionados com processos, clientes e colaboradores, entre outros, pelo que as empresas necessitam de informação diversificada e que atenda à sua estratégia e não apenas de informação que descreve o passado.

De modo a colmatar esta lacuna na avaliação do desempenho centrada quase exclusivamente em indicadores financeiros, surge o BSC, introduzindo na análise indicadores não financeiros e potenciando a implementação das estratégias empresariais, através da seleção e monitorização de indicadores coerentes com tais estratégias. Assim, o BSC estabelece a ligação necessária entre estratégias de curto prazo e de longo prazo e serve como veículo de divulgação dos objetivos da organização, considerando todos os elementos, tangíveis e intangíveis, que são críticos para a sua sustentabilidade.

Foi de acordo como esta perspetiva, que David Norton e Robert Kaplan começaram a desenvolver o BSC em 1990, a pedido de várias empresas que alegavam a necessidade de dispor de uma ferramenta eficiente na avaliação do seu desempenho organizacional. Em 1992 estes autores publicaram na *Harvard Business Review* o seu primeiro artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”.

Russo (2006) refere que este modelo foi inovador pela sua capacidade de estabelecer uma ligação entre a estratégia da empresa, os seus objetivos, o conjunto de atividades desenvolvidas, a medição de desempenho e o sistema de incentivos e recompensas. O BSC, permite aferir não só o desempenho das organizações, como também ajuda a implementar novas estratégias, a fixar objetivos, a enquadrar as ações com a estratégia e aprender com o *feedback* resultante destas ações.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC é uma ferramenta de gestão que oferece uma visão global e integrada do desempenho organizacional através de uma perspetiva financeira e de outras três perspetivas não financeiras: perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos e perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, estando estas últimas relacionadas com os ativos intangíveis que são alavancas do bom desempenho a longo prazo. Estas três perspetivas não financeiras facilitam e melhoram a tomada de decisão pois permitem identificar e medir aspetos estratégicos que são cruciais para o desempenho organizacional, tais como a eficiência, a satisfação dos *stakeholders* e a inovação.

Desde o seu aparecimento, o BSC evoluiu de um sistema de medição de desempenho até um sistema de gestão das alianças, suportado por dois pilares que sustentaram este desenvolvimento: as iniciativas de Kaplan e Norton e as iniciativas dos adeptos do BSC. Kaplan e Norton, tiveram um papel fundamental na expansão do

conceito através dos vários livros e artigos que publicaram, atraindo cada vez mais o interesse dos seus adeptos devido à sua regularidade de publicações. A comunidade do BSC é constituída pelas empresas que o implementaram, consultores, autores, investigadores, *software houses*, sendo que estes últimos desempenharam um papel fundamental pois, sem a sua participação, o BSC poderia não passar de uma boa teoria com aspetos interessantes a considerar na medição de desempenho organizacional (Pinto & Barbedo, 2018).

De acordo com Saraiva e Alves (2017), a evolução do BSC, resultante da utilização prática das empresas, foi marcada pelas fases enunciadas na figura seguinte:

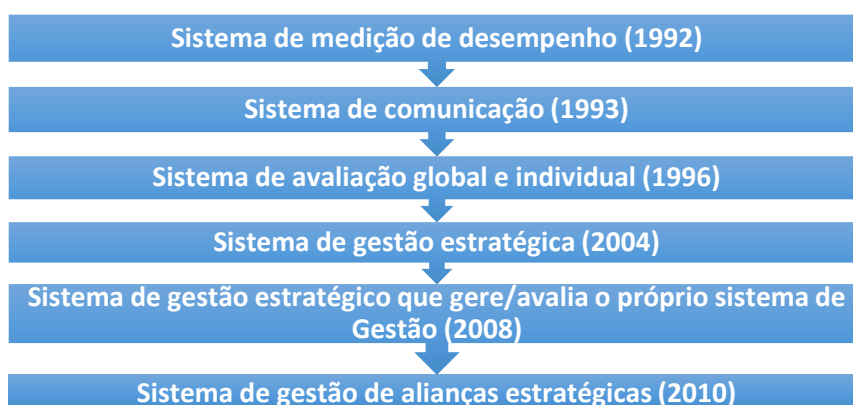


Figura 2.1 - Fases de evolução do BSC

Fonte: Saraiva (2017)

O BSC surgiu em 1992 como uma ferramenta de medição de desempenho, que consistia num conjunto de indicadores e objetivos, divididos nas quatro perspetivas, proporcionando aos gestores uma visão ampla de toda organização, com o objetivo de possibilitar uma gestão eficaz da performance organizacional.

Entre 1993 e 1996, este modelo passa a apresentar-se como um sistema de comunicação, permitindo a divulgação dos objetivos estratégicos a todos os trabalhadores da organização. A partir de 1996, os autores do BSC lançam o livro “A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*”, no qual reajustam o conceito, na medida em que o BSC deixa de ser “apenas” um conjunto de indicadores e passa a ser uma ferramenta capaz de traduzir a estratégia em ações sendo também clarificada a definição de objetivos estratégicos e evidenciadas as relações de causa-efeito subjacentes à implementação da estratégia.

Em meados de 2004, ano em que é também lançado o livro “Mapas estratégicos, por Kaplan e Norton”, o BSC é reconhecido como um instrumento de gestão estratégica, que coloca a estratégia e a visão no centro da atenção e que é utilizado como apoio à gestão da organização e suporte à tomada de decisão.

Martins & Russo (2004), referem que a transposição da estratégia permite suprir as insuficiências verificadas em muitas empresas, que citando BESSIRE (2000) “dedicam muita atenção à definição de objetivos (formalizados em todos os tipos de planos financeiros e orçamentais) sem se preocuparem suficientemente com o seu rumo, satisfazendo-se com planos de orientação muito rudimentares”. O BSC revelou-se desde então uma solução para ultrapassar a dificuldade na implementação das estratégias, criando oportunidades de crescimento na oferta de produtos e serviços de qualidade para o cliente, ligando e equilibrando as ações de curto e de longo prazo.

Em 2008, o BSC inicia a sua direção para o exterior até que em 2010 assume um papel relativamente à gestão de alianças estratégicas. Este novo papel surge de modo a alavancar o sucesso das alianças, que segundo um estudo da McKinsey & Company, líder do mercado de consultoria, constatou que apenas metade de todas as *joint-ventures* produz retornos para os seus parceiros, num mundo empresarial em que as parcerias e alianças são fundamentais para os modelos de negócios de muitas empresas. A principal causa é a demasiada preocupação dada às metas operacionais, desvalorizando a importância dos objetivos estratégicos e deixando que as medidas estabelecidas muitas das vezes fiquem desatualizadas consoante a evolução do negócio. Para que o BSC consiga ajudar as empresas a mudar o foco da gestão nas operações para o foco na estratégia, ambos os parceiros devem concordar com as decisões estratégicas delineadas de modo a que se atribua os indicadores de forma unânime, e ir adaptando sempre a estratégia ao longo do tempo. Uma das grandes vantagens que o BSC possui para as alianças é o uso do mapa estratégico, que oferece uma maior adesão e perceção, originando uma partilha de objetivos em conjunto que contribui para a tomada de decisão estratégica. Assim, através do BSC os parceiros da aliança podem trabalhar em conjunto, de forma produtiva e focados na estratégia para alcançarem os objetivos a que se propuseram (Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010).

2.2 Balanced Scorecard como sistema de gestão

As principais causas do fraco desempenho empresarial são as falhas no sistema de gestão da empresa e não a falta de capacidade e de esforço dos gestores. Kaplan e Norton (2008) referem que um sistema de gestão é um conjunto integrado de processos e ferramentas que a empresa usa para desenvolver a sua estratégia, desenvolver ações operacionais e monitorar e melhorar a eficácia de ambos. Através de um circuito fechado, as empresas podem evitar falhas prejudiciais ao seu desenvolvimento. Como representado na Figura 2.2, o ciclo da Gestão possui cinco estágios, começando com o desenvolvimento da estratégia, a tradução da estratégia em ações, a implementação estratégica, a revisão estratégica, e finalmente a avaliação estratégica.

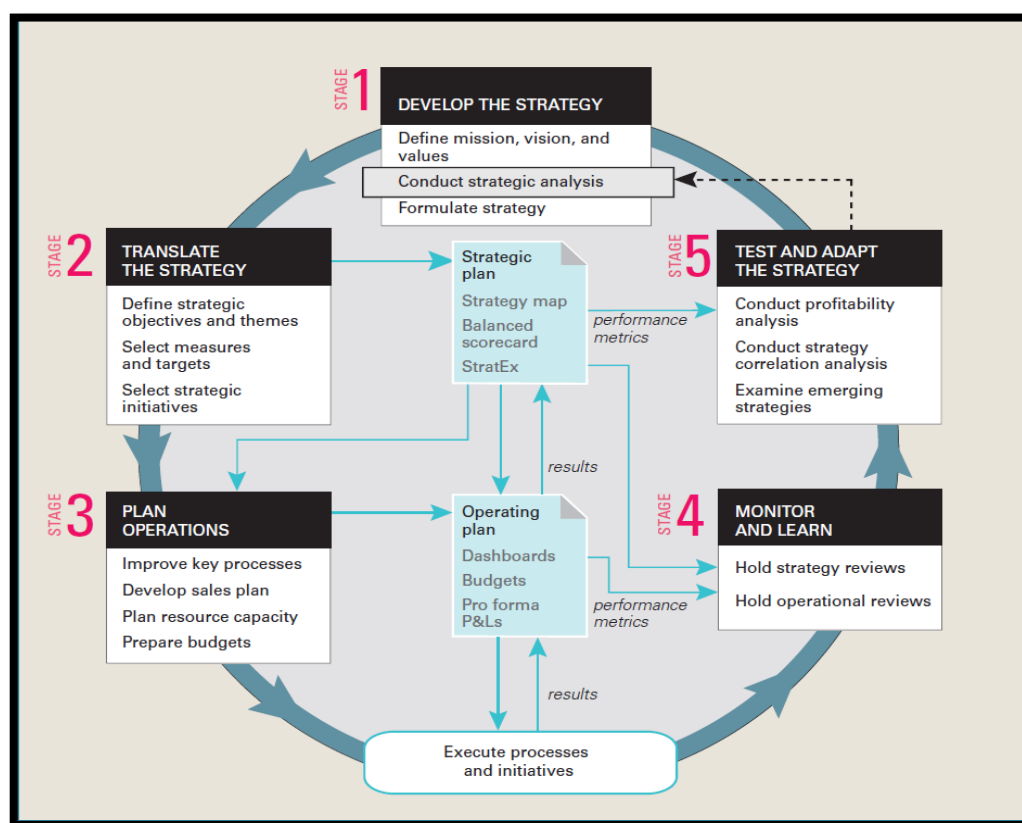


Figura 2.2 - Sistema de gestão

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

A elaboração do sistema deve ser centrada numa estratégia exequível que vincule os objetivos a ferramentas que suportam os processos de melhoria operacional e, consequentemente, permitam alcançar a estratégia. A primeira e a segunda etapa servem de base para a construção do BSC no segundo capítulo deste trabalho com o apoio do “kit 20

de ferramentas de gestão” apresentado por Kaplan e Norton (2008), que corresponde à atribuição de ferramentas de gestão conhecidas e desenvolvidas por outros especialistas de gestão e podem ser aplicadas a cada etapa do sistema, de forma a vincular a estratégia com as operações.

2.3 As quatro perspetivas do BSC

Quando surgiu o BSC alguns gestores afirmaram que era difícil ou mesmo inviável trabalhar com várias medidas de desempenho, pois isso tornaria a gestão confusa e ambígua. Kaplan e Norton (1996) desmistificam rapidamente estes argumentos através da analogia apresentada no seu livro “Translating Strategy into Action”, quando comparam a utilização de um painel de instrumentos de um avião com a aplicação de um BSC numa empresa. O piloto de um avião, para conseguir pilotar, necessita de vários instrumentos críticos para perceber o seu desempenho pois, caso pilotasse apenas com um único indicador, estaria a colocar em perigo a sua condução, uma vez que estaria a ignorar outros fatores cruciais para o seu bom desempenho. O mesmo acontece nas organizações, as quais, para subsistir em mercados cada vez mais competitivos, necessitam de um “painel de pilotagem” que lhes forneça informação adequada e atempada acerca do seu desempenho.

Assim, a grande vantagem do BSC consiste em permitir traduzir a visão e a estratégia da empresa, através de objetivos e medidas de desempenho diversificadas e organizadas em quatro perspetivas: perspetiva financeira, perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos e perspetiva de aprendizagem e crescimento, tal como se pode verificar na Figura 2.3, que se apresenta de seguida.

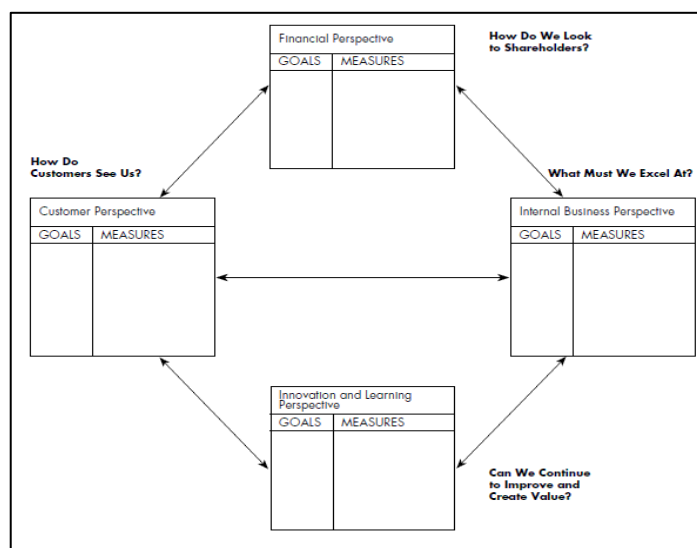


Figura 2.3 - Perspetivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

As quatro perspectivas do BSC são, segundo os autores, apenas um dos modelos possíveis e devendo ser adaptadas consoante as necessidades de cada organização.

De seguida, apresentamos cada uma destas perspectivas.

2.3.1 Perspetiva financeira

Esta perspectiva do BSC aborda as medidas de desempenho financeiro que visam aferir se os objetivos de longo prazo da empresa estão ou não a ser atingidos e em que medida, permitindo assim perceber se a implementação e execução da estratégia da empresa estão a contribuir para os resultados financeiros pretendidos. As restantes perspectivas, bem como os respetivos objetivos e indicadores, devem ser compatíveis com os objetivos estabelecidos no âmbito da perspectiva financeira.

Kaplan e Norton (1996) referem que o aumento do valor oferecido aos acionistas depende do crescimento dos rendimentos e da produtividade. O crescimento dos rendimentos é um objetivo estratégico que pode ser alcançado por via do aumento das vendas, em mercados novos e/ou atuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços.

No que diz respeito à melhoria de produtividade, esta pode ser alcançada através da redução de custos de estrutura, através do uso mais eficiente dos recursos, ou do aumento da produção sem aumentar o consumo de recursos.

Segundo os autores do BSC, os indicadores financeiros devem ser selecionados consoante a estratégia adotada, a qual está habitualmente relacionada com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra: crescimento, maturidade ou declínio (Russo, 2006). A fase de crescimento é a fase do início da vida das empresas, em que estas necessitam de investimentos consideráveis para desenvolver e melhorar os seus produtos/serviços, capacidades operacionais, sistemas, redes de distribuição e relações com clientes. As empresas que se encontram já na fase de maturidade atraem investimento e estão impelidas a obter retornos sobre o capital investido. O investimento, neste caso, será mais direcionado para expandir capacidades em termos de melhoria contínua. Na fase de declínio, as empresas pretendem receber o retorno dos investimentos efetuados nas etapas anteriores e apenas investem para manter os equipamentos e recursos, sendo o seu objetivo principal o de maximizar o *cash flow* (Kaplan & Norton, 1996).

Os autores do BSC referem que, geralmente, os objetivos financeiros das empresas são o aumento da receita, a redução de custos, o aumento da produtividade, a otimização dos ativos e a redução do risco. Estes objetivos financeiros podem ser articulados nas três fases do ciclo de vida, sendo que em cada uma das fases há indicadores específicos consoante a estratégia da empresa (Tabela 2.1). O BSC explicita então a estratégia financeira possibilitando personalizar os objetivos e as medidas de acordo com as necessidades da empresa.

Foram determinadas três áreas financeiras distintas que podem ser utilizadas em cada fase do ciclo de vida da organização de forma orientar a estratégia definida:

- Crescimento e *mix* de proveitos;
- Redução dos custos/ aumento da produtividade;
- Utilização de ativos/estratégia de investimento.

Tabela 2.1 - Objetivos financeiros e a estratégia de negócio

		Objetivos Financeiros		
		Crescimento e Mix de Receitas	Redução de custos / Aumento da produtividade	Utilização de ativos
Estratégia do negócio	Crescimento	• Taxa de crescimento de vendas por segmento • % de receita de novos produtos, serviços e clientes	• Rendimento/colaborador	• Investimento • Investigação e desenvolvimento (percentagem das vendas)
	Maturidade	• Cross-selling • % de receita de novas aplicações • Rentabilidade do cliente e linha de produtos	• Despesas indiretas • Custo vs. concorrentes • Taxas de redução de custos	• Retorno por principais categorias de ativos • Taxas de utilização de ativos
	Declínio	• Rentabilidade do cliente e da linha de produtos • Percentagem de clientes não rentáveis	• Custos unitários	• Retorno

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

De modo a alcançar os objetivos estabelecidos na perspetiva financeira, a empresa deverá prestar atenção às áreas não financeiras que poderão, a médio e longo prazo, ter impacto no desempenho financeiro. Entre estas áreas não financeiras está a área de clientes, atendendo a que a empresa deverá ir ao encontro das necessidades e desejos dos clientes pois só assim poderá manter ou melhorar os seus resultados financeiros (Kaplan & Norton, 1996).

2.3.2 Perspetiva de Clientes

No que respeita à Perspetiva de Clientes do BSC, os gestores deverão identificar os clientes-alvo e os segmentos de mercado da empresa, bem como os respetivos indicadores de desempenho, de entre os quais se destacam a satisfação, a retenção e aquisição de clientes e a rentabilidade por cliente, sendo que estes ou outros indicadores deverão ser adaptados às características dos clientes e dos mercados (Kaplan & Norton, 1996).

A retenção de clientes é uma forma de assegurar a manutenção da quota de mercado, podendo também ser avaliada a lealdade de cada cliente, através da análise do crescimento das suas compras. A satisfação dos clientes transmite um feedback à empresa acerca da forma como os está a servir.

A rentabilidade dos clientes pode ser analisada, por exemplo, através da análise ABC de modo a perceber quais são os clientes em que a empresa se deve realmente focar.

Sendo a proposta de valor para os clientes substanciada nos atributos dos produtos e serviços que a empresa oferece, de modo a conquistar a lealdade e a satisfação dos clientes-alvo (Kaplan & Norton, 1996), através desta proposta é possível entender quais os fatores determinantes para obter os resultados desejados nos indicadores da perspetiva de clientes. Os fatores chave para obter a satisfação do cliente dependem daquilo que o cliente procura, que pode ser a capacidade de resposta, a constante inovação, ou outro atributo dos produtos ou serviços. Ainda assim, Kaplan e Norton referem três categorias de atributos que são comuns a todos os setores e empresas: os atributos do produto/serviço (funcionalidade, qualidade, preço, prazo de entrega), o relacionamento com o cliente (perceção das suas necessidades e preocupação em propor uma boa experiência de compra) e ainda a imagem e reputação (capacidade de comunicação e persuasão).

Assim, em suma, a Perspetiva de Clientes visa assegurar que a organização implementa e monitoriza a sua estratégia de mercado, assegurando o retorno financeiro futuro. Para alcançar o desempenho desejado na área de clientes, é necessário estar também focado nas atividades e processos críticos que influenciarão a satisfação dos clientes e que correspondem à Perspetiva de Processos Internos.

2.3.3 Perspetiva de Processos Internos

A Perspetiva dos Processos Internos aborda os processos internos que são críticos numa organização por condicionarem o seu sucesso futuro nas restantes perspetivas, na medida em que os processos críticos de negócios internos determinam o valor que os clientes irão atribuir aos seus produtos e serviços e, por esta via, influenciam também o desempenho financeiro da empresa (Kaplan & Norton, 1996).

O foco desta perspetiva consiste em determinar o que é necessário fazer, internamente, para satisfazer ou superar as expectativas e necessidades dos clientes, sendo usadas maioritariamente medidas não-financeiras, centradas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição de custos (Russo, 2006).

Contrariamente, aos modelos tradicionais, que apenas se focam em melhorar os processos atuais, o BSC identifica novos processos a desenvolver para atender às necessidades dos clientes.

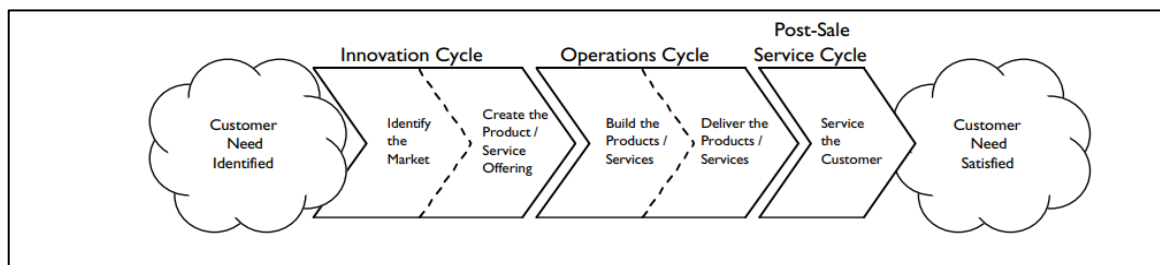


Figura 2.4 - Modelo genérico da cadeia de valor

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Kaplan e Norton (1996), incorporam a inovação no modelo genérico da cadeia de valor (Figura 2.4), sendo que o sucesso financeiro futuro pode estar dependente da criação atual de novos produtos e serviços que respondam às necessidades dos clientes. No entanto, a perspectiva de processos internos tanto preza os ciclos de inovação a longo como a curto prazo.

Os autores do BSC identificam três processos internos principais, comuns a todas as empresas: o processo de inovação, o processo operacional e o serviço de pós-venda. A fase de processo de inovação visa a análise das pretensões dos clientes, as condições do mercado e o desenvolvimento de soluções para as mesmas, em que a eficácia e a rapidez do processo de inovação e na conceção de produtos são consideradas um fator crítico. Na fase de processo operacional é abordada a produção do produto/serviço, desde que o cliente faz a encomenda até que a recebe, sendo que nesta fase o fator crítico é conseguir garantir os prazos de entrega.

A última fase diz respeito ao serviço pós-venda, que corresponde ao serviço e apoio que o cliente recebe após a venda do produto, em que fator crítico incide na eficiência do tratamento de garantias, reclamações e devoluções. A cada uma das fases são atribuídos os indicadores que mais se adequam. Na primeira fase os indicadores poderão ser a percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos e quantidade de novos produtos face à concorrência. A fase de processo

operacional terá como indicadores, o nível de qualidade, o tempo do ciclo e os custos operacionais, e na fase de serviço pós-venda serão usados, como indicadores, o tempo de resolução de reclamações, os custos de venda e o volume de crédito (Kaplan e Norton, 1996; Russo, 2006).

A última e quarta perspectiva do BSC, Aprendizagem e Crescimento, identifica a estrutura que a organização necessita para garantir o seu crescimento e constante melhoria ao longo do tempo, sendo necessário inovar em tecnologia e aprimorar os recursos para que seja possível alcançar as metas estabelecidas nas perspectivas de Processos Internos e Clientes, assim como conseguir igualar, e se possível exceder, o valor que a organização oferece em relação aos seus concorrentes.

2.3.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os fatores de criação de valor foram-se moldando ao longo do tempo. A vantagem competitiva é atualmente associada ao conhecimento, ou seja, *know-how*, e à experiência dos colaboradores, bem como às capacidades tecnológicas da organização.

O aumento da concorrência e a crescente importância das tecnologias de informação obrigou as empresas a uma constante evolução que lhes permita manter a sua posição competitiva, recorrendo a novas fontes de criação de valor tais como a investigação e desenvolvimento, a competência dos trabalhadores e a capacidade de retenção de parceiros de negócio (Stewart, 1999, por Antunes & Mucharreira, 2015).

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento aborda os mecanismos de que a organização dispõe para aprender, inovar e aprimorar os seus processos, produtos e serviços, de modo a superar os seus concorrentes e assim melhorar o seu desempenho comercial e financeiro (Kaplan & Norton, 1996).

A aprendizagem e o crescimento nas empresas advêm de três principais fontes: Pessoas, Sistemas de Informação e Procedimentos Organizacionais.

Os indicadores genéricos desta perspetiva são a satisfação, a retenção, a habilidade e a formação dos trabalhadores. A adequabilidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilização de informação precisa e relevante aos clientes e aos funcionários da organização. Por sua vez, a análise dos procedimentos permite

diagnosticar o alinhamento entre as políticas de incentivos aos trabalhadores, os fatores de sucesso organizacional e a melhoria dos processos críticos (Kaplan & Norton, 1996).

2.4 Mapas e Temas Estratégicos

Quando a estratégia é bem definida eleva a qualidade da tomada de decisões, facilita a coordenação e mantém a empresa focada em concretizar os objetivos de longo prazo. A estratégia oferece coerência às decisões, simplificando-as, dado que restringe um leque de alternativas que a empresa poderia ponderar de forma desnecessária e devolve apenas as soluções aceitáveis para a decisão. Permite também que o conhecimento seja partilhado entre todos de forma a ser integrado na organização. A comunicação que decorre na formulação da estratégia promove a coordenação, pois através da formulação da estratégia, a administração comunica a identidade, os objetivos e o posicionamento da empresa a todos os colaboradores. O processo de planeamento estratégico apela à troca de opiniões, e quando se chega a um consenso, pode ser traduzido em metas que garantem o rumo certo (Grant, 2013).

Para o sucesso da implementação de uma estratégia organizacional é necessário que todos os trabalhadores conheçam essa estratégia de forma a que possam alinhar as suas tarefas operacionais com os objetivos da empresa.

Assim, segundo Kaplan e Norton (2000), o mapa de estratégia é um contributo para impor este alinhamento, revelando-se uma ferramenta capaz de comunicar a estratégia e os procedimentos que ajudarão a implementar essa estratégia, fornecendo aos funcionários uma visão clara de como as suas funções estão vinculadas aos objetivos gerais da empresa, permitindo assim uma sinergia em direção aos objetivos estabelecidos. Estes mapas fornecem uma representação visual dos objetivos críticos de uma organização bem como identificam as relações existentes entre eles e que impulsionam o desempenho organizacional global.

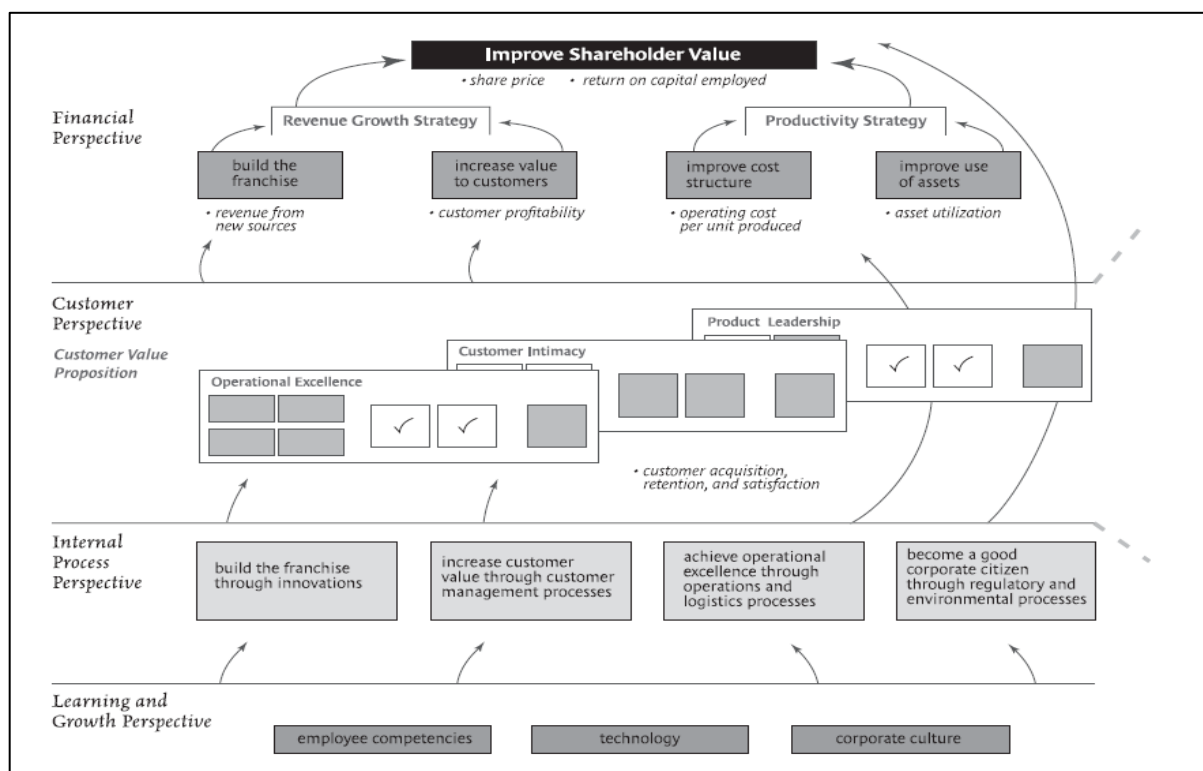


Figura 2.5 - Mapa estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Nos mapas de estratégia são apresentadas ligações de causa-efeito que, através de melhorias específicas a implementar descrevem o caminho a percorrer, nas quatro perspetivas do BSC, para alcançar o resultado desejado. A título de exemplo, a Figura 2.5 demonstra a ligação entre a capacitação dos funcionários e a retenção de clientes, que, por sua vez, aumenta as receitas da empresa.

As relações de casualidade evidenciadas no mapa estratégico dependem do tipo de organização, sendo necessário ter em conta a natureza das suas atividades e a estratégia definida. As empresas que pretendem criar valor para os acionistas têm como objetivo principal melhorar a perspetiva financeira, contrariamente às organizações sem fins lucrativos que prezam a perspetiva de clientes. O mapa estratégico permite à organização comunicar de forma clara os seus objetivos, iniciativas e metas, bem como as medidas usadas para avaliar o seu desempenho e os vínculos que se estabelecem entre os diferentes objetivos.

A construção do mapa estratégico deve ser efetuada “de cima para baixo”, ou seja, os gestores devem em primeiro lugar rever a missão e os valores que originam a visão estratégica da empresa, para que posteriormente seja traçada a rota para a alcançar.

Na Perspetiva Financeira só poderão ser obtidos os resultados desejados se a proposta de valor para o cliente estiver conectada com os processos internos que são críticos para a empresa e que são suportados pelas competências e habilidades inerentes à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (Kaplan & Norton, 2000).

Assim, o mapa de estratégia ajuda as organizações a visualizar e efetivar as suas estratégias de forma integrada, integral e sistémica.

- **Temas estratégicos**

Kaplan e Norton definem tema estratégico como uma "fatia" vertical do mapa estratégico, isto é, um subconjunto da estratégia geral, sendo que os diversos temas estratégicos estão relacionados entre si. Os temas estratégicos surgem de forma a clarificar a gestão dos diversos objetivos estratégicos que constituem o mapa estratégico. A gestão destes objetivos implica a alocação de recursos, a gestão de iniciativas, a elaboração de relatórios, entre outros, o que torna complexa a distribuição de responsabilidades que abrangem as unidades de negócio. Através da utilização de temas estratégicos como blocos de construção dos mapas de estratégia, as organizações conseguem transmitir a sua mensagem estratégica e simplificar a tomada de decisões, a gestão e outras tarefas inerentes à execução da estratégia (Kaplan & Jackson, 2007).

No artigo de Kaplan e Jackson (2007), “*Managing by Strategic Themes*” é apresentado um mapa estratégico genérico dividido em quatro temas estratégicos, tal como podemos ver na Figura 2.6. Um dos temas estratégicos (a cor laranja) tem como objetivo (Na Perspetiva financeira) aumentar as vendas aos atuais clientes, sendo que este objetivo será alcançado através do crescimento das relações com os clientes mais valiosos (Perspetiva de Clientes) e de diversas ações na Perspetiva de Processos Internos, tais como a otimização da rentabilidade dos clientes, expansão da oferta, dos mercados e dos canais de distribuição e o fortalecimento das relações com os clientes. Na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, o objetivo será desenvolver uma cultura de liderança e eficácia.

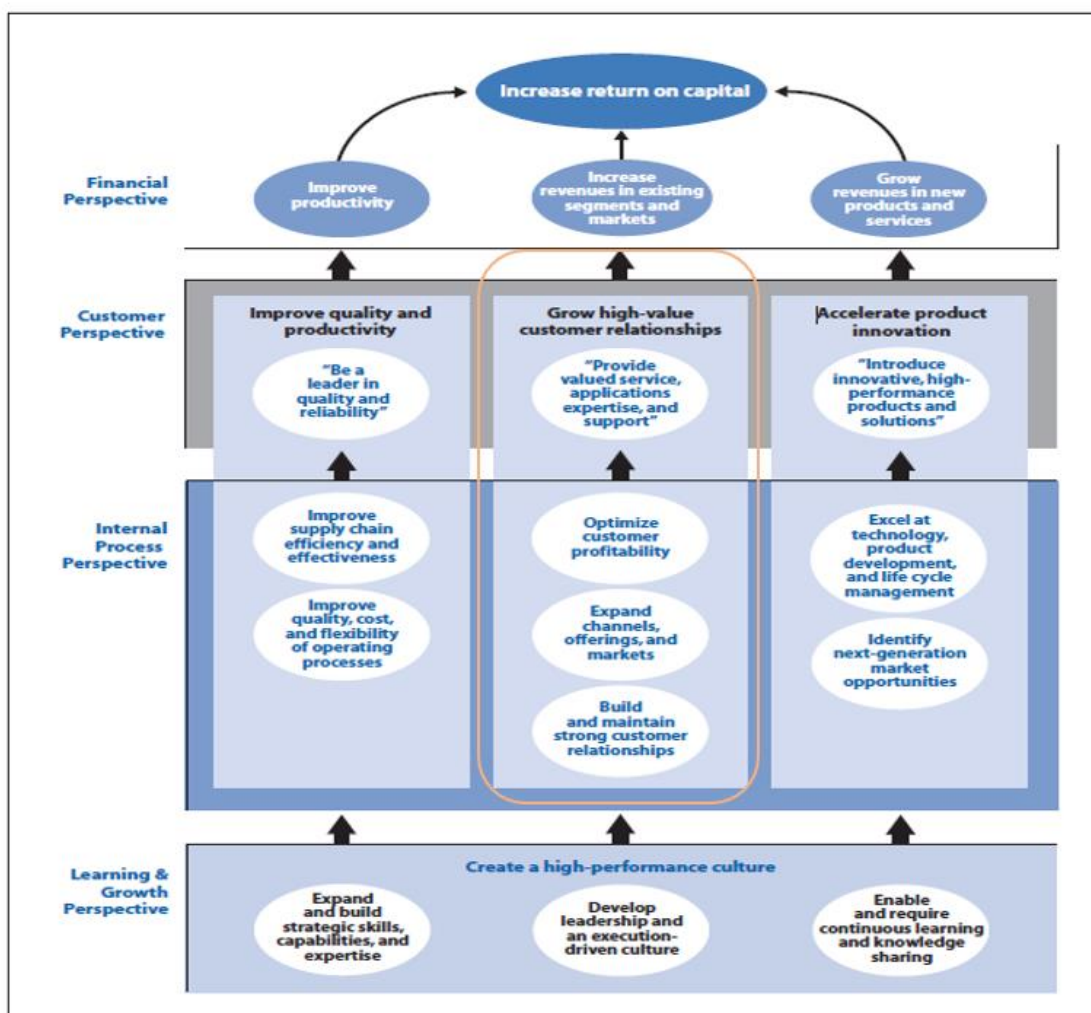


Figura 2.6 - Tema estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007)

Por norma para cada tema estratégico é associado um responsável, que tem como função a aprovação dos objetivos, medidas e metas desse tema e ainda a avaliação do desempenho de cada iniciativa. Através da sinergia entre os responsáveis dos diversos temas estratégicos é possível perceber a ligação causal entre os diversos objetivos e medidas do mapa estratégico, a qual permitirá criação de valor para a empresa (Kaplan e Norton, 2007).

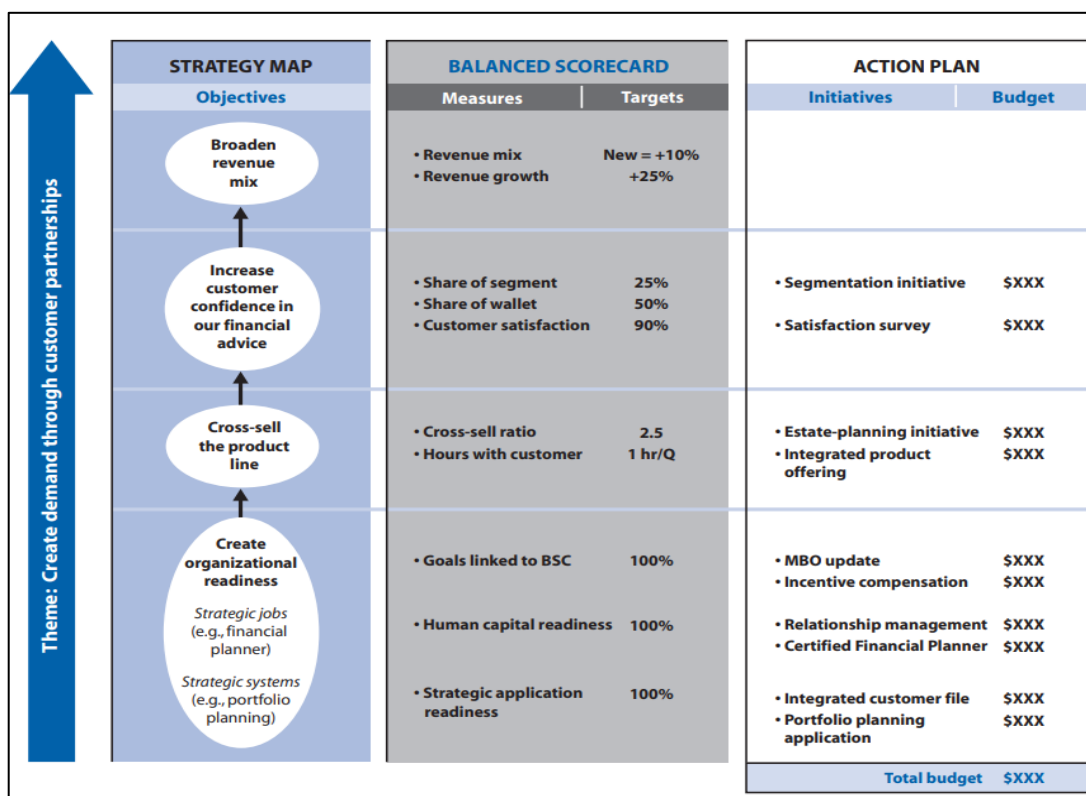


Figura 2.7 - Portefólio de iniciativas para um tema estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007)

De modo a que se consiga alcançar um objetivo estratégico na perspetiva de clientes ou financeira geralmente é necessária a participação de diferentes departamentos da organização, dado que as iniciativas se complementam com os diversos departamentos. Por isso, os autores sugerem o agrupamento das iniciativas em portfólios associados aos objetivos de cada tema estratégico.

Assim, as empresas que definem temas estratégicos beneficiam de uma estrutura de apoio que facilita o alinhamento com a estratégia global. Os temas permitem ainda atribuir orçamentos às iniciativas, delegar as responsabilidades das tarefas críticas, e fornecer feedback da execução da estratégia possibilitando o seu ajustamento em caso de necessidade.

2.5 O BSC nas PME

A Comissão Europeia definiu alguns critérios para a designação de PME, onde os principais fatores que determinam se uma empresa pode ser considerada PME são o número de efetivos e o volume de negócios ou o balanço total. A categoria de PME é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo o balanço total anual não excede os 43 milhões. É considerada pequena empresa aquela que empregar menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou o balanço total não exceda os 10 milhões de euros. Designam-se por microempresas aquelas que empreguem menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou o balanço total anual não exceda os 2 milhões de euros.

O tecido empresarial em Portugal é composto maioritariamente pelas PME. Segundo dados da PORDATA relativos a 2018, 99,9% do total das empresas portuguesas são PME. A economia portuguesa, as exportações e o emprego estão altamente dependentes deste tipo de empresas.

Andersen et. al (2001), referido por Russo (2006), afirma que o desempenho das PME pode ser melhorado através do planeamento estratégico, dado que só com a definição clara e objetiva da direção a prosseguir pela PME, renovada com a aprendizagem, o equilíbrio entre os objetivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo, não descuidando a agilidade e flexibilidade que as caracteriza, representa um salto qualitativo desejável no seu desempenho. Assim, é demonstrada a importância da orientação estratégica e da evolução organizacional no sucesso das PME que podem ser suportadas através do BSC. No entanto, as PME devido às suas características, informais e flexíveis, podem demonstrar dificuldade na adoção deste sistema formal e complexo, como também, por vezes não dispõem dos meios financeiros e humanos necessários para a sua execução (Russo, 2006).

Ghobadian e Gallear (1997) descobriram que as limitações de recursos associadas às PME indicavam que as dimensões da qualidade e do tempo eram críticas para garantir um alto nível de desempenho na produtividade. A dependência face a um pequeno grupo de clientes sugeria que, para se manterem competitivas, necessitavam de atingir e manter a satisfação dos clientes e serem flexíveis de modo a conseguirem responder rapidamente às mudanças no mercado. A dimensão financeira torna-se mais relevante para este tipo

de empresas dado que absorvem o impacto das oscilações provenientes da mudança. No entanto, o controlo do capital humano é fundamental pois a estrutura das PME é composta maioritariamente por trabalhadores que acumulam vários cargos e muitas responsabilidades. Assim, os indicadores não financeiros revelam-se muito importantes para medir e motivar o progresso dos recursos humanos nas organizações (Thi, Thuy, & Hoang, 2018; Thi, Thuy, & Hoang, 2018).

O conhecimento e aplicação da gestão estratégica é geralmente limitado e pouco aprofundado nas empresas desta dimensão. O BSC é uma ferramenta de articulação e implementação estratégica e contribui para a formalização da visão e dos objetivos estratégicos, podendo este tipo de empresas tirar proveito do mesmo no desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional.

Assim, o BSC reveste-se de extrema importância para as empresas que pretendam ligar a sua estratégia a objetivos operacionais, de forma a alcançar um crescimento sustentável.

Malagueño, Valeiras & Conde (2017), através de um estudo desenvolvido nas PME em Espanha descobriram que as empresas que utilizaram o BSC de modo a antecipar o futuro tiveram um efeito positivo nas vendas refletido entre 2 a 3 anos. Estes resultados vão de encontro com os benefícios apontados por Kaplan e Norton, porém o aumento do desempenho financeiro não pode ser esperado no imediato e necessita de dois requisitos fundamentais: o empenho da gestão de topo e o envolvimento dos funcionários, recursos muitas vezes escassos nas PME. É referido também que para as empresas mais desenvolvidas e com um desempenho financeiro superior é possível aumentar a eficiência organizacional sem aparentes reduções na sua flexibilidade.

O BSC poderá ser uma mais-valia no momento de crescimento empresarial, quando as empresas contratam mais trabalhadores e necessitam de aumentar a sua estrutura hierárquica. Este crescimento resulta num aumento da complexidade e dificulta a comunicação interna. Caso o BSC seja adaptado à realidade da organização, evitando a complexidade da estrutura hierárquica e salvaguardando as características das PME (a simplicidade, a flexibilidade e baixos custos de estrutura) pode resolver as dificuldades de comunicação e coordenação resultantes do seu crescimento (Russo, 2006).

Falle et. Al (2016), através do desenvolvimento de um BSC numa cervejaria austríaca, referem que para a sua implementação ser sustentável é necessário ter em conta as características específicas das PME e aplicar métodos que permitam a adaptação às condições já existentes, como a gestão estratégica, a estrutura organizacional e os recursos. Como fatores chave são também enunciados, o apoio da gestão de topo, a presença de uma equipa de projetos e o envolvimento dos funcionários. Os principais desafios a ultrapassar, dado que afetam negativamente desenvolvimento do BSC, estão relacionados com a falta de recursos específicos e com a presença de uma formulação estratégica deficiente ou até a ausência da mesma (Dobrovic, Lambovska, Gallo, & Timkova, 2018).

Thi, Thuy & Hoang (2018), através de um estudo efetuado nas PME do Vietnam descobriram que as medidas de desempenho mais comuns diziam respeito aos indicadores financeiros tradicionais e algumas medidas de processos internos, ainda que pouco exploradas. Estas empresas concentram-se apenas no curto prazo e na sua sobrevivência naquele que é um ambiente muito competitivo.

De modo a ultrapassar a dificuldade da escassez de recursos que prevalece nas PME, e dado que as ferramentas de software para implementar o BSC são onerosas, a aplicação do BSC através do Excel é uma boa opção de baixo custo. A construção do Excel deverá ser rigorosa para que se consiga medir o desempenho dos processos de forma clara e com a devida classificação de incerteza. Segundo Braz et al. (2011), os dados a introduzir deverão ser fáceis de entender para permitir uma rápida identificação do que está a ser medido, prático e com escalas apropriadas, consistente ao longo do tempo e claro sobre os objetivos. A incerteza dos dados deverá ser calculada de forma a assegurar a fiabilidade da informação, pois podem ocorrer erros na introdução dos dados ou até verificar-se a ausência dos mesmos. Assim, através de um ficheiro Excel, devidamente estruturado e programado, refletido nas quatro perspetivas do BSC, e que apresente uma *dashboard* com painéis e gráficos dinâmicos, pode revelar-se um recurso muito benéfico para a tomada de decisão dos gestores (Vieira, Soares, & Sousa, 2017).

Em suma, a implementação do BSC poderá ser muito vantajosa para as PME, contribuindo para a articulação da gestão estratégica, para a sustentabilidade da sua flexibilidade e para a diminuição dos seus custos no momento de crescimento da empresa.

Há que ter em conta que o grupo de PME é muito heterógeno, e algumas empresas mais organizadas poderão ter mais facilidade na sua adaptabilidade, sendo sempre necessário analisar as características da PME em questão e perceber até que ponto será viável a sua implementação.

2.6 O Balanced Scorecard em Portugal

O aparecimento do BSC em Portugal foi tardio, visto que o primeiro trabalho apresentado surgiu apenas dez anos após a apresentação do conceito por Kaplan e Norton (1992). Ainda assim, Saraiva e Alves (2016) referem que apesar do atraso na sua introdução, esta ferramenta foi desenvolvida de forma bastante significativa, registando um aumento progressivo do seu uso.

O conceito do BSC foi introduzido principalmente por académicos, que exploraram um novo conceito com impacto nas práticas de gestão em todo o mundo. A mudança foi protagonizada também pelos académicos, atuando como principais atores da disseminação do processo, que após algum tempo de propagação levaram as empresas a adotá-lo. O BSC foi utilizado principalmente pelas grandes empresas quando muito poucos conheciam este conceito (Saraiva & Alves, 2016).

No que diz respeito ao acompanhamento da evolução do BSC apenas os primeiros fundamentos do BSC foram utilizados nos casos portugueses, muito provavelmente como consequência do atraso da chegada desta ferramenta a Portugal que terá originado a falta de aprofundamento e desenvolvimento no que diz respeito à sua evolução.

Segundo Quesado (2010), verificou-se que as empresas portuguesas estão familiarizadas com o conceito, dado que entre as grandes empresas apenas cerca de dezasseis por cento não conheciam o conceito e cerca de quarenta por cento demonstrou efetivamente que tinha um verdadeiro conhecimento desta ferramenta.

As perspetivas usadas no BSC das grandes empresas portuguesas são maioritariamente as propostas por Kaplan e Norton, porém algumas substituíram a perspetiva de aprendizagem e crescimento por outra relacionada ao capital intelectual, pressupondo então que algumas empresas não valorizam a perspetiva de aprendizagem e crescimento (Saraiva & Alves, 2016).

Através do estudo de Quesado (2010), conclui-se que a maior parte das empresas portuguesas adotam o mapa estratégico, isto significa que estas não consideram o BSC apenas como uma ferramenta de medição e utilizam-no também para implementar e avaliar a estratégia, revelando-se como um sistema de gestão estratégica que justifica a tomada de decisão e apoia a gestão organizacional. Em algumas empresas o BSC está também a servir de sistema de gestão estratégica que avalia o seu próprio sistema de gestão, integrando os componentes do capital intelectual das organizações de modo a alcançar a sua estratégia.

Em síntese, destaca-se a importância que o mundo académico teve na difusão deste conceito em Portugal, sendo também de referir que apesar do seu grande crescimento, a intenção da sua implementação por parte das empresas tem vindo a decrescer. A sua implementação por parte das grandes empresas atraiu a adoção desta ferramenta noutras de menor dimensão, promovendo a introdução de indicadores não-financeiros e o enquadramento da estratégia com as ações. Vicente et. al. (2009), numa análise relativamente às funções dos *controllers* em Portugal, consideram que BSC é uma das ferramentas mais importantes no desempenho das suas funções de controlo de gestão.

2.7 Relação da cultura organizacional com a aplicação do BSC

Gupta & Salter (2018), após uma revisão de literatura referente à implementação do BSC, detetaram que a cultura organizacional era um aspeto pouco abordado, talvez pela sua dificuldade em se relacionar com o BSC. De modo a descobrir as implicações que a cultura organizacional pode ter na implementação do BSC, estes autores apoiaram-se nas sete dimensões culturais definidas por House et al. (2004): a distância do poder, o coletivismo, a orientação futura, a prevenção da incerteza, a orientação humana, a igualdade de género e a assertividade.

O coletivismo diz respeito às crenças, valores e suposições compartilhadas pelos membros da organização (Schein, 1992). Esta dimensão está inversamente relacionada com os princípios do BSC, pois este requer que a base da verdade e da racionalidade na organização seja lógica.

A orientação futura corresponde à forma com que os indivíduos se envolvem nos comportamentos orientados para o futuro, como o investimento, o planeamento, e até que

ponto acreditam que suas atividades atuais influenciarão o seu futuro (House et. Al). Esta dimensão está de acordo com a ferramenta em que o BSC se tornou, evoluindo de uma ferramenta de diagnóstico, que nos mostra o caminho a seguir, para um sistema de gestão estratégica de longo prazo.

A orientação do desempenho corresponde à forma de como os membros da empresa são incentivados e recompensados pela melhoria e excelência do seu desempenho (House et. al 2004). Segundo, Ax e Greve (2017), os indivíduos são motivados quando os seus objetivos são comunicados de forma clara e o seu desempenho é medido e levado à atenção. A gestão de topo necessita de uma base de indicadores de forma a seguir uma lógica de melhoria contínua.

Prevenção da incerteza é o grau com que a organização depende de normas, regras e procedimentos sociais para aliviar a imprevisibilidade do futuro (House et al. 2004). As empresas que apresentem esta dimensão têm menos tolerância para quebrar regras, predomina a resistência à mudança e verifica-se uma maior dependência de políticas e procedimentos formalizados. Assim, esta dimensão é oposta à cultura do BSC, onde a mudança e o desenvolvimento é muito importante para que se consiga alcançar a inovação.

Distância do poder existe quando os membros de uma organização concordam que o poder deve ser partilhado de maneira desigual (House et. al, 2004). Esta última dimensão está de acordo com a abordagem de Kaplan e Norton quando estes referem que o BSC é uma reflexão de cima para baixo da missão e da estratégia da empresa.

De notar que não foram consideradas, a dimensão igualdade de género, orientação humana e assertividade neste estudo pela dificuldade da sua relação com o uso do BSC.

Gupta & Salter (2018) concluem que existem várias dimensões culturais nas organizações significativamente relacionadas com a adoção do BSC. Foi descoberto que a dimensão orientação de desempenho, orientação futura e distância de poder estão positivamente relacionadas com o uso do BSC, ao contrário do coletivismo e prevenção da incerteza, negativamente associadas. Assim, pode afirmar-se que a cultura organizacional é um fator significativo na utilização do BSC, podendo facilitar ou dificultar a sua adoção consoante a cultura que prevalece na organização.

2.8 Críticas ao Balanced Scorecard

O BSC apresenta muitas vantagens, porém este modelo teórico-prático foi alvo de algumas críticas, sendo-lhe apontadas algumas limitações nomeadamente no que se refere à sua implementação.

Um dos aspetos mais importantes do BSC são as fortes relações de causa-efeito que são descritas no mapa estratégico, pois estas interações são fulcrais para o futuro da organização. Este aspeto foi bastante criticado por Norreklit (2000), argumentando que Kaplan e Norton não discutiram estas relações de causa-efeito com o detalhe necessário, nomeadamente porque não consideram a dimensão do tempo na configuração do mapa estratégico (Rillo, 2004).

Nas relações de causa-efeito das perspetivas clássicas do BSC, Kaplan e Norton afirmam que quando os clientes estão satisfeitos e são fiéis (perspetiva de clientes) geram mais receita (perspetiva financeira). No entanto, Norreklit (2000) discorda, referindo que esta relação não é linear. Exemplo disso, é o caso em que uma empresa oferece um serviço de alta qualidade para manter satisfeitos os clientes mais exigentes e estes não compram o suficiente para que a empresa consiga gerar lucro através deles. Outros autores, através de estudos sobre a aplicação prática do BSC, referem também que não foi possível demonstrar relações de causa-efeito nas outras perspetivas (Rillo, 2004).

Neely (2002), apontou um ponto fraco respetivamente à perspetiva de clientes, argumentando que o BSC considera apenas a imagem aos olhos do cliente, quando o aspeto fundamental é aquilo que o cliente pensa da empresa comparativamente à concorrência. O mesmo autor refere também que existe a falta de referência a alguns *stakeholders* muito importantes como os fornecedores e os parceiros de negócio (Rillo, 2004).

Norreklit (2003) refere que o BSC não monitoriza a concorrência e a evolução tecnológica. Deste modo, não considera as incertezas inerentes aos riscos envolvidos nos eventos que podem ameaçar a estratégia. Isto pode levar a um comportamento disfuncional e à perda do controlo da implementação da estratégia (Gomes e Romão, 2004).

Segundo Rillo (2004), é necessário considerar muitos aspetos que Kaplan e Norton usaram como genéricos, pois estes podem ter que ser adaptados para se adequarem melhor aos requisitos específicos de cada organização em particular. Kaplan e Norton construíram o modelo tendo em conta empresas com um desenvolvimento estável, portanto, as empresas que procuram uma mudança radical não vão conseguir bons resultados através do BSC. O mesmo autor refere ainda que para introduzir o BSC, segundo Kaplan e Norton é necessária a realização de várias reuniões de modo a estabelecer um sistema de controlo das tarefas, o que na prática só é possível em grandes empresas que dispõem de recursos humanos suficientes para alocar a esse tipo de projetos (Rillo, 2004).

Kraaijenbrink (2012) defende que o BSC é mais adequado para empresas de engenharia e menos adequado para as empresas que prestam serviços, dado que a perspetiva de processos internos pode não ser relevante para uma empresa de consultoria, e o BSC afirma que todas as quatro métricas de desempenho são importantes (Awadallah & Allam, 2015).

Voelpel et. al. (2006) apontam cinco críticas ao BSC no seu artigo “The tyranny of the *Balanced Scorecard* in the innovation economy”. Começam por referir que o BSC é muito rígido, forçando a disposição dos indicadores numa das quatro perspetivas genéricas. Ainda que Kaplan e Norton afirmem que as perspetivas podem ser modificadas, Voelpel et. al. (2006) argumentam que o conceito genérico desvia a atenção de outras possíveis categorizações que poderiam ser mais benéficas para a organização. Na segunda limitação deste artigo, o autor refere que o BSC é estático na tarefa árdua que são os desafios competitivos em constante mudança. Apesar de se focar no objetivo, limita iniciativas que possam ir para além das metas definidas. O autor afirma que por ser um documento interno, o BSC dificulta a inovação externa da organização na medida que ignora as necessidades de uma economia de inovação conectada em rede. Outra limitação enunciada é a forma como BSC impede a criação, a aprendizagem e o conhecimento, consequência de seguir uma lógica tradicional de inovação fechada. Por fim, estes autores alegam que o BSC é fundamentado numa mentalidade mecânica, dificultando a flexibilidade de processos num mundo cada vez mais conectado (Voelpel, Leibold, & Eckhoff, 2006).

Muitas críticas foram expostas a este modelo, no que diz respeito às relações de causalidade, uma das suas características fundamentais do BSC, como também, a desvalorização dos recursos humanos, da relação com os fornecedores, do fator “tempo” e da “concorrência”. No entanto, devido à flexibilidade e adaptabilidade do modelo em diferentes cenários, julgamos ser possível superar algumas destas limitações apontadas pelos vários autores e conseguir acrescentar valor às empresas através da sua utilização, pelo que decidimos, depois de efetuada a Revisão de Literatura, avançar para o desenho e implementação de um BSC, que serão apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III - DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BSC

3.1 A empresa objeto de estudo

3.1.1 Apresentação da empresa

A empresa em estudo é a Rebelo & Oliveira Lda. que se dedica à comercialização e transformação de tubos e equipamentos/serviços hidráulicos. Denominada Tubo Hidráulica, como designação comercial, que também é a sua marca registada, oferece soluções na área da óleo-hidráulica, tendo atualmente como clientes as melhores e maiores empresas industriais que operam no nosso país.

Através do desenvolvimento do negócio surgiu, logo de início, a necessidade de se complementar e aumentar a oferta de produtos e serviços com um valor acrescentado cada vez maior. Assim e ainda em 1982, ano em que foi fundada é criada uma oficina de tornearia e metalomecânica, parqueada numa empresa juridicamente autónoma denominada Hidrocentro - Óleo, Hidráulica e Metalomecânica do Centro, Lda., também com o intuito de evitar recorrer a importações (complexas nesta altura), produzindo internamente alguns acessórios/equipamentos hidráulicos e suportando parte da atividade oficial.

Em 1988, iniciou a expansão para outras zonas geográficas do país, tendo sido criada uma unidade de negócio em Viseu, também parqueada numa empresa autónoma (Tuequil - Tubos e Equipamentos Hidráulicos, Lda.), que surgiu da oportunidade de fornecimento e melhoria da logística referente à construção do IP3 - Itinerário Principal n.º 3, e destinada ao mercado centro/norte interior. Em 2015, foi feita a fusão (por incorporação) desta empresa na sociedade Rebelo & Oliveira, Lda. e assim atualmente, este ponto de negócio funciona como uma sucursal da empresa.

Em 2002 foi inaugurada em Matosinhos, uma sucursal da Rebelo & Oliveira Lda., para operar na zona norte do país. O desenvolvimento da atividade naquela zona, conjugado com a necessidade de dar um cada vez maior apoio logístico, “forçou” a necessidade de maiores e melhores instalações. Assim, já em meados de 2019, a sucursal mudou-se para uma das zonas industriais de Ermesinde, estando por esta via, melhor habilitada e mais próxima, dos principais clientes.

Com o decorrer do tempo a empresa foi ganhando consistência, conquistou o seu próprio mercado e simultaneamente alargou o seu leque de oferta de produtos e serviços. Atualmente, para além de se dedicar à metalomecânica e tornearia, também efetua serviços de reparações e montagem de equipamentos hidráulicos.

A sede da empresa localiza-se em Coimbra, onde houve uma aposta significativa no aumento de infraestruturas que possibilitassem o seu crescimento sustentável, tendo sido construídas novas instalações, em funcionamento desde 2005, as quais ainda hoje se apresentam como modernas e funcionais.

Pelo exposto, a empresa tem três pontos de venda, todos localizados no centro e norte do país e assim, faltava um para trabalhar a zona Sul, onde o tecido empresarial (mercado potencial) é significativo. Em 2010, surgiu então a criação de um departamento em Famões/Odivelas, começando apenas com um técnico comercial, e que devido ao potencial de negócio existente nesta zona do país, obrigou também a procura de novas instalações que, à semelhança dos outros pontos de negócio, conjugassem a vertente comercial, com instalações oficinais. Assim, em 2018 foram inauguradas novas instalações no Centro Empresarial de Famões, com oficina e meios humanos capazes de responder às necessidades dos clientes da região.

Esta estrutura (quatro pontos de venda e simultaneamente, serviços oficinais) permite à empresa operar em todo o país e regiões autónomas de modo a atrair e servir os seus clientes, melhorando a logística dos serviços prestados, com ênfase na qualidade, na eficiência e na responsabilidade. Em termos de distinção pela performance, a empresa Rebelo & Oliveira Lda., recebeu o estatuto de PME Líder em 2013, 2014 e 2015.

Devido às privilegiadas relações com os PALOP, especialmente com Angola, em 1997 foi criado um departamento de exportações na Rebelo & Oliveira, autonomizado juridicamente em 2001, através da constituição de uma nova sociedade, também juridicamente autónoma, denominada Megafluxo - Comércio de Equipamentos Industriais, Lda. Esta empresa, que trabalha unicamente com o exterior desde a sua criação, é a que tem registado maior evolução comercial ao longo da sua atividade.

O ano de 2007 foi marcante para a Rebelo & Oliveira, pelo início da parceria com o grupo alemão Bosch, através da assinatura de representação de uma das suas principais

marcas para o setor industrial: REXROTH. Esta parceria ainda hoje se mantém e frutifica. Resumindo, existe um grupo informal e familiar constituído por três empresas, sendo que a de maior expressão nacional é a Rebelo & Oliveira, cujo a designação comercial é Tubo Hidráulica (TH) e que é a empresa alvo do presente estudo.

3.1.2 Organização e responsabilidades

A gestão da Rebelo e Oliveira é assegurada pelo diretor-geral que controla todo o seu funcionamento e reporta o seu desempenho à Gerência.

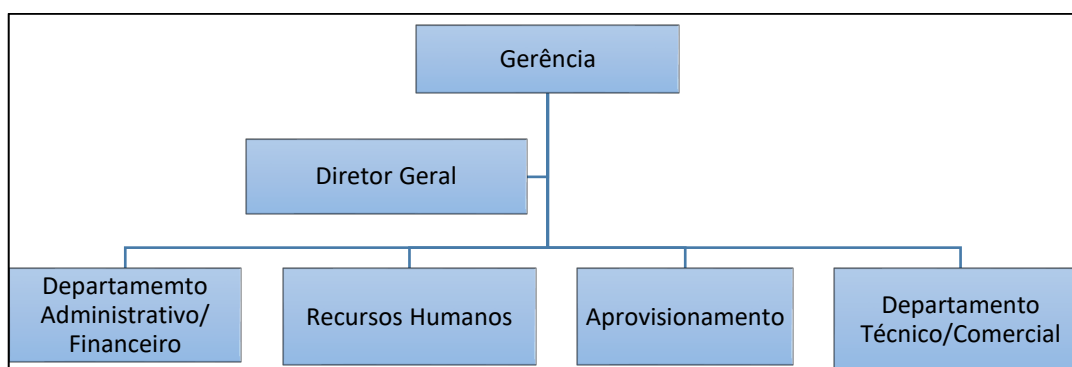


Figura 3.1 - Organograma da TH

Fonte: elaboração própria

A organização é dividida em quatro departamentos: a Área Administrativa/Financeira, Recursos Humanos, Aprovisionamento e Departamento Comercial. O gestor da organização possui também responsabilidades a nível dos RH e do Aprovisionamento. Existe um responsável na parte administrativa e um responsável pelo departamento técnico/comercial que monitorizam o funcionamento de todas as tarefas operacionais da empresa nos distintos pontos de atuação.

3.1.3 Posicionamento

Em parceria com os clientes, fornecedores e colaboradores, a empresa está vocacionada para prestar serviços nas áreas de:

- **Montagens e reparações hidráulicas** (unidades energéticas – centrais hidráulicas, dimensionadas e executadas em função das necessidades do cliente; montagens de sistemas hidráulicos; instalação e execução de tubagem rígida e flexível – mangueiras; construção, alteração e ensaio de unidades energéticas; ensaio de válvulas

direcionais, de pressão e de retenção; reparação, fabrico e ensaio de cilindros hidráulicos; reparação de bombas e motores hidráulicos; fabrico de acessórios especiais);

- **Reparações pneumáticas** (reparação e ensaio de cilindros pneumáticos; reparação de bichas vibradoras; martelos demolidores/perfuradores; compressores de ar portátil);

- **Tornearia mecânica** (vasta gama de tornos mecânicos, nos quais executamos todo o tipo de peças em aço, nylon, latão, bronze, etc.);

- **Soldadura** (soldadura, mesmo as mais exigentes, salientando-se a soldadura por elétrodo, vareta e TIG, em alumínio, inox, prata, antimónio e latão);

- **Reparação de máquinas** (assistência técnica a sistemas hidráulicos industriais e móbil – guias, plataformas e cestas elevatórias de camiões; fabrico e substituição de mangueiras de sistemas hidráulicos);

- **Tubos de aço** (tubos hidráulicos de aço e aço inox sem costura para a indústria; tubos especiais para a indústria; execução e cravação de tubos conforme amostra ou desenho; execução e instalação de tubagem em sistemas hidráulicos).

3.1.4 Clientes

Os clientes são maioritariamente empresas, industriais, estando distribuídos segundo um critério geográfico: zona Centro, Centro Interior, Norte e Sul.

Dentro de cada uma destas zonas, estes clientes são trabalhados mediante critérios definidos internamente pela gerência para cada uma das sucursais. Existe um quadro de técnico-comerciais, com formação superior, distribuídos por cada uma das zonas geográficas, que visitam/contatam os clientes já existentes, mediante a sua importância e rentabilidade. Também são estes técnicos-comerciais que realizam as visitas para captação de novos clientes. Em termos globais, a empresa tem vindo a crescer em número de clientes e na sua qualidade, sendo que a principal causa de perda nos últimos anos foi a extinção de empresas, derivada da recessão económica que o país atravessou.

3.2 Processo de Implementação do Balanced Scorecard

Nesta parte do trabalho foi analisado o contexto atual da organização para perceber se sua planificação estratégica é suficiente para posteriormente se iniciar a construção do BSC, verificando-se que apesar de já existirem alguns conceitos estratégicos definidos, estes eram um pouco vagos e encontravam-se desatualizados face às necessidades atuais. Deste modo, para conseguir definir os objetivos do BSC, a TH necessita de uma estratégia claramente definida a longo prazo, algo que foi um pouco descurado, consequência do seu rápido crescimento e grande procura dos seus serviços, tomando apenas as decisões de curto prazo consoante as necessidades que apareciam no momento sem definir e clarificar aquilo que se ambiciona para o futuro da organização.

De modo a colmatar a ausência de uma estratégia claramente definida, antes de se iniciar a construção do BSC foi elaborado o desenvolvimento estratégico, nomeadamente o planeamento estratégico (definição de missão, visão e valores), a análise externa e interna e a devida formulação estratégica, possibilitando que a estratégia da TH se traduza nos objetivos do BSC.

Foi elaborada a seguinte tabela (Tabela 3.1) de forma a estruturar alguns conceitos e ferramentas que devem ser aplicadas no desenvolvimento da estratégia. No ponto número 3.2.1 são apresentados os conceitos de planeamento estratégico, a sua definição e a importância dos mesmos.

Do ponto número 3.2.2 ao 3.2.5 é elaborada a Análise Estratégica da organização. A partir do ponto 3.2.6 inicia-se definição dos objetivos e indicadores do BSC, seguido da construção do respetivo Mapa Estratégico. Por fim, no ponto 3.2.7 são estabelecidas as Iniciativas de forma a que se consiga alcançar os objetivos propostos no BSC.

Tabela 3.1 - Etapas para o desenvolvimento da estratégia

Desenvolvimento da estratégia			
Etapas	Ferramentas/conceitos		Questões
Planeamento estratégico	• Missão • Visão • Valores		<i>“Em que negócio estamos e porquê?”</i>
Análise externa	Microambiente	Modelo das cinco forças de Porter	<i>“Quais são os principais problemas que enfrentamos?”</i>
	Macro ambiente	Análise PESTAL	
Análise cruzada (externa e interna)	Análise SWOT		
Formulação estratégica	Vantagem competitiva de Porter		<i>“Como podemos competir melhor que os outros?”</i>

Fonte: elaboração própria.

3.2.1 Missão, Visão e Valores

A estratégia é uma visão para o futuro. Não está apenas concentrada no momento, mas também no que a empresa se tornará no futuro, estabelecendo uma direção e fixando aspirações de forma a motivar e inspirar os membros da organização. Existem quatro declarações através das quais as empresas expressam a sua estratégia: a missão, que descreve o objetivo organizacional (“Porque existimos”), a Visão (“O que queremos ser”), os valores (“o nosso comportamento”) e a estratégia, que normalmente indica os objetivos e o foco do negócio.

• Missão

A definição de missão é um passo muito importante na etapa de planeamento estratégico, pois, ao definir a missão, determina-se qual é o negócio da empresa. Todas as organizações necessitam de estabelecer a sua missão para que posteriormente consigam alcançar a sua estratégia. Para isso é necessário ter uma perceção clara e concisa daquilo que se quer ser, ou seja, uma missão precisa. Por vezes, não se consegue estabelecer a missão da melhor maneira devido à recorrência de frases vagas e triviais que não estabelecem o posicionamento da empresa no mercado e qual é realmente o seu negócio (Sá, 2005).

Uma missão bem formulada, facilita a definição de objetivos, ajuda a identificar qual é a concorrência da empresa, permite selecionar as melhores táticas de marketing e

demonstra novas oportunidades de mercado para a organização. Para que se beneficie destas vantagens é necessário a missão possuir quatro elementos que dizem respeito ao quadro estratégico: o produto/tecnologia oferecida, a necessidade servida, o cliente atingido, e a área geográfica de operação (Sá, 2005).

“A Rebelo & Oliveira Lda., é uma empresa do setor Óleo-hidráulico, que importa, transforma e comercializa Componentes e Sistemas Óleo-hidráulicos, com elevada qualidade e rapidez nos serviços prestados.”

- **Visão**

A visão é uma declaração concisa que define as metas de médio a longo prazo (três a dez anos) de uma organização. A visão deve ser externa e orientada para o mercado e deve expressar, de preferência em termos aspiracionais, como a organização deseja ser percebida pelo mundo. A visão é também um forte integrador, pois os colaboradores ao partilharem da mesma imagem futura da organização irão esforçar-se para encontrar as melhores soluções e tornar essa visão em realidade (Kaplan, Norton, & Barrows, 2008).

“A empresa R&O tem como visão ser uma empresa de referência a nível nacional, no sector óleo-hidráulico. Visamos alcançar a excelência como fator de diferenciação, promovendo compromissos de longo prazo com todos os nossos parceiros.”

- **Valores**

Os valores, também conhecidos por “core-values” de uma empresa descrevem o comportamento, o caráter e a cultura desejada pela organização.

A declaração da missão e da visão são frequentemente reforçadas por crenças sobre como alcançar os objetivos que foram propostos. Essas crenças organizacionais dão origem a um conjunto de valores, na forma de compromissos com certos preceitos éticos e com os diferentes interesses dos *stakeholders*, estabelecendo princípios para orientar as decisões e ações dos colaboradores da organização. Esta declaração de valores, em alguns casos, está apenas ligada à gestão da imagem que a empresa quer transparecer para o exterior. No entanto, se a empresa for sincera e adotar os seus valores, estes podem revelar-se um componente crítico da sua identidade e tornar-se uma mais valia no comprometimento de todos os colaboradores, dado que, um conjunto de valores

partilhado por todos os colaboradores forma a componente central de uma cultura organizacional (Grant, 2013).

Os valores da TH, são servir o cliente, com ênfase na qualidade, na eficiência e na responsabilidade. Estabelecer parcerias de sucesso com todos os nossos parceiros. Confiança nas pessoas, na sua capacidade e no desejo de evoluir.

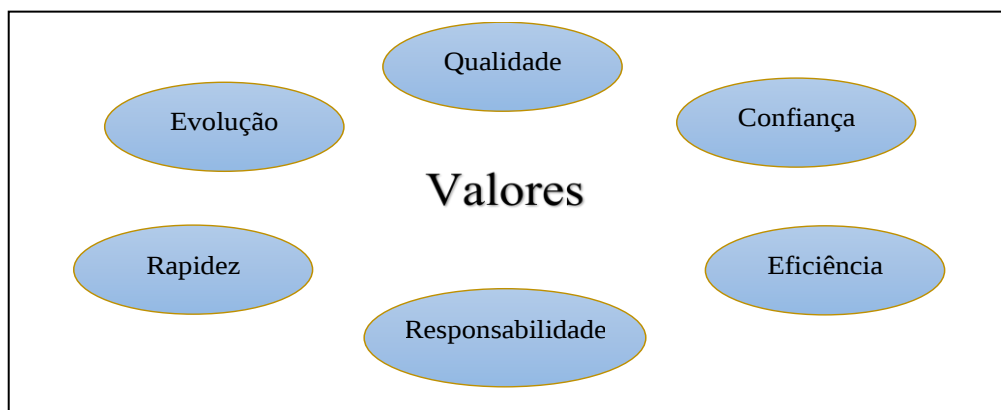


Figura 3.2 - Valores da TH

Fonte: elaboração própria.

3.2.2 Análise cruzada

A análise SWOT é a estrutura mais utilizada na distinção entre o ambiente interno e externo na análise estratégica. Esta análise classifica as várias influências de uma estratégia organizacional em quatro categorias: forças e fraquezas, relacionadas com ambiente interno e as ameaças e oportunidades referente ao meio externo.

Tabela 3.2 - Análise SWOT da TH

Forças	Oportunidades
- Representação de marca com elevada notoriedade - Recursos humanos com know-how técnico - Capacidade de resposta - Relação de proximidade com os principais clientes	- Penetração em novos mercados - Potencialização da região Norte e Sul do mercado nacional - Nova parceria com marca internacional - Possibilidade de comercialização de novo segmento de produtos
Fraquezas	Ameaças
- Ausência de certificação da qualidade - Necessidade de potenciar a visibilidade da marca - Necessidade de programa de gestão mais eficiente - Estrutura de custos elevada	- Forte concorrência baseada no <i>pricing</i> - Aparecimento de novos produtos substitutos mais baratos

Fonte: elaboração própria.

3.2.3 Análise externa

As empresas estão dependentes das influências externas que impactam nas suas decisões e no seu desempenho. De forma a monitorar todas estas influências, é necessário analisar as condições do ambiente de negócios, devendo recorrer a uma análise estruturada onde seja possível organizar toda a informação. As influências do macro ambiente podem ser classificadas em vários fatores: políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Esta classificação dos fatores do macro ambiente é denominada como análise PESTAL, uma ferramenta muito útil para ter noção do que está a acontecer no exterior, dado que estes fatores determinam as ameaças e oportunidades que a empresa enfrentará no futuro.

Tabela 3.3 - Análise PESTAL da Tubo Hidráulica

Fator	Determinantes
Político	- Falta de incentivo governamental para captação de empresas internacionais - Falta de apoios para criação de novas empresas
Económico	Previsível crise Económica/Financeira, consequência da pandemia atual
Social	Situação atual gera desconforto social que se reflete em desinvestimento
Tecnológico	Tecnologia emergente no setor, a nível da eletrónica/eletromecânica
Ambiental	Legislação da gestão de resíduos
Legal	- Legislação de seguros com custos elevados - Legislação do mercado de trabalho muito rígida

Fonte: elaboração própria.

3.2.4 Análise da indústria

Os fatores ambientais acima abordados influenciam o ambiente industrial das empresas. Para as empresas obterem lucro terão de criar valor para os seus clientes, e esse valor é criado quando o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto excede os custos suportados pela empresa.

A competição atual entre empresas para que estas consigam obter retorno dos seus investimentos não é só influenciada pelos seus concorrentes diretos, para além dos seus rivais, é preciso ter atenção a outras quatro forças: os clientes, os fornecedores, as potenciais entradas e os produtos substitutos. A intensidade da rivalidade que resulta das cinco forças representa a estrutura e a competitividade vigente na indústria (Porter, 2008).

A perceção das forças competitivas e as suas causas revelam a atratividade da indústria, possibilitando antecipar e influenciar a competição ao longo do tempo. Quando as forças são intensas (como no setor de companhias aéreas, hotéis e restaurantes) na maioria dos casos não é possível extrair retornos atraentes. Pelo contrário, quando se verifica pouca intensidade (como em indústrias de software ou produtos de higiene) as empresas obtêm um grande retorno. O que determina a concorrência e atratividade de uma empresa não é o produto ou serviço oferecido, mas sim a estrutura da indústria onde está inserida (Porter, 2008).

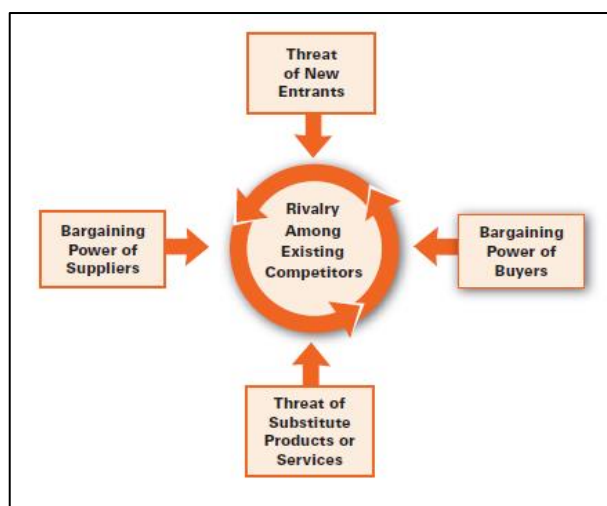


Figura 3.3 - Cinco forças competitivas da Indústria

Fonte: Porter (2008)

A entrada de novos participantes pode pressionar os preços de mercado, os custos e a taxa de investimento necessária para competir, caso estes consigam oferecer novas capacidades aos consumidores. Os novos participantes podem estar dependentes de algumas barreiras de entradas, que se traduzem como uma vantagem para as empresas que já estão a atuar na indústria, como: o capital necessário para entrar nessa indústria, as economias de escala, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras. No que diz respeito à indústria Óleo-Hidráulica, o capital necessário para entrada no setor é baixo, é sim, necessário possuir colaboradores com conhecimento técnico, não existem barreiras legais, sendo previsível a entrada de novos concorrentes. Assim, esta força classifica-se de Atratividade Média/Baixa.

O poder de negociação dos fornecedores influencia também a lucratividade de uma indústria, pois caso estes sejam fortes podem capturar mais valor, aumentando os preços e limitando a qualidade dos serviços. Um fornecedor é poderoso se for mais concentrado do que o setor para o qual vende, se os participantes enfrentarem custos de mudança, se oferecerem produtos diferenciados e se não existirem fornecedores substitutos. Neste caso, o poder de negociação com o parceiro oficial, ligado aos componentes hidráulicos é baixo, devido à sua grande dimensão, existindo também uma dependência considerável ao mesmo, dado que este garante o alcance a vários clientes. No que diz respeito aos fornecedores de tubos, anilhas e outros componentes comercializados já se verifica oportunidade para negociação. Assim, conclui-se que o poder de negociação com os fornecedores é moderado, refletindo-se uma atratividade Média neste ponto.

O poder de negociação dos clientes, é o lado oposto dos fornecedores, estes podem obter mais valor forçando os preços mais baixos, exigindo qualidade e transferindo a rivalidade para os fornecedores do setor. Os clientes possuem um forte poder de negociação no setor se existirem poucos clientes a comprar os produtos da indústria, se existirem compradores de grandes volumes, principalmente quando são indústrias com custos fixos elevados, se existirem produtos equivalentes noutros fornecedores e também se os custos de mudança de fornecedores forem reduzidos. No caso da empresa em estudo, a base de clientes é diversificada, constituída por clientes públicos e privados de distintos segmentos de negócio. A negociação torna-se naturalmente mais restrita nos

serviços efetuados às grandes empresas e mais flexível nas restantes. Posto isto, a atratividade desta força é Média/Alta.

A existência de produtos substitutos limita a lucratividade de uma indústria, uma vez que se estabelece um teto no preço que se pode praticar para cada produto. A ameaça de um produto substituto é alta, caso o produto substituto ofereça um melhor benefício em termos de preço-qualidade e se os custos de mudança de produto forem baixos. Nesta indústria devido ao parceiro em questão ser dos melhores do mundo nesta área de atuação, e atualizar ele próprio o produto de acordo com os novos desenvolvimento e necessidades do mercado, a existência de produtos substitutos torna-se mais difícil. Regista-se a oferta de alguns produtos semelhantes e réplicas de menor qualidade, que devido à sua pouca fiabilidade não podem ser denominadas de substitutos. Assim, a atratividade neste campo é Média/Alta.

A rivalidade entre concorrentes afeta a atratividade da indústria, na medida que quanto maior for a rivalidade entre empresas menor é o potencial de extrair lucro da indústria. Esta rivalidade reflete-se maioritariamente em descontos de preço, na introdução de novos produtos, em campanhas de publicidade e na melhoria do produto/serviço oferecido em relação ao concorrente. Pode-se afirmar que uma rivalidade é intensa se: o número de concorrentes for elevado ou aproximados no seu tamanho, se o crescimento da indústria é lento e se as barreiras de saída são altas. O preço é o fator com mais impacto na lucratividade das indústrias, pois os lucros são transferidos automaticamente da indústria para os clientes. Caso a concorrência atue noutras vertentes, como os recursos do produto ou o serviço pós-venda, a atratividade do setor não é tão afetada, uma vez que é possível aumentar valor para o cliente. A competição é também mais benéfica quando é direcionada a vários segmentos de clientes e possui várias combinações de preços e produtos/serviços. No caso em estudo, verifica-se uma forte rivalidade no preço dos produtos, que é de alguma forma compensada com a diferenciação oferecida ao nível dos serviços e com a diversificação da carteira de clientes, tornando esta força de atratividade Média.

Em suma, reunindo todas as cinco forças de Porter é possível determinar que a indústria onde a TH está inserida é de Atratividade Média.

3.2.5 FCS - Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso de uma indústria dizem respeito aos fatores que a empresa terá de ser realmente eficaz de modo a conseguir superar os seus rivais. A identificação destes critérios é necessária para conseguir sobreviver e vencer em qualquer indústria. Assim, terá de se oferecer o produto/serviço consoante as pretensões do cliente da indústria em questão, e também encontrar os fatores diferenciadores que os façam optar pelo fornecimento. Respondendo às seguintes questões: “O que querem os nossos clientes?” e “O que precisamos de fazer para sobreviver à competição?”, apresenta-se os FCS da TH:

- Imagem da marca a nível nacional;
- Excelência operacional, elevando a qualidade dos produtos;
- Capacidade de resposta às propostas recebidas;
- Oferta de serviços personalizados;
- Preservação da parceria;
- *Know-How* dos colaboradores;
- Cobertura geográfica do mercado nacional;
- Proximidade com o cliente;

3.2.6 Estratégia e objetivos

A estratégia é o meio pela qual a empresa atinge os seus objetivos. Geralmente todas as definições de estratégia são focadas em alcançar determinados objetivos que envolvem a alocação de recursos, implicando consistência nas suas decisões e ações. Devido à instabilidade e imprevisibilidade dos mercados, a estratégia, atualmente não está centrada em planos detalhados, mas sim nas diretrizes para o sucesso. Esta deve ser flexível e possuir capacidade de resposta para atuar nos mercados turbulentos, servindo de bússola para combater as ameaças e explorar as novas oportunidades que possam surgir (Grant, 2013).

Recorrendo às estratégias competitivas genéricas de Porter, a TH aposta na estratégia competitiva da diferenciação através da prestação de serviços pós-venda, dando suporte aos seus clientes em todo o tipo de reparações e manutenções, ajustando sempre os serviços à medida dos seus clientes.

3.2.6.1 Definição de objetivos e indicadores

De modo a iniciar a construção do BSC, tendo em conta as suas perspetivas, através informação recolhida ao longo do trabalho e com a colaboração do gestor da empresa, foram definidos os objetivos estratégicos. Este processo foi baseado em duas etapas. Na primeira recolheu-se um grande número de objetivos, e baseado nas conversações e pretensões da empresa selecionei os objetivos que me pareceram mais adequados. Na segunda fase, os objetivos foram apresentados e discutidos em conjunto, onde foi possível afinar e determinar os objetivos mais relevantes que devem constar no BSC da empresa.

Na **Perspetiva Financeira** foram selecionados como objetivos, aumentar a rentabilidade, promover a eficiência de ativos, melhorar a tesouraria e assegurar o controlo de custos.

F1 – Aumentar a Rentabilidade

De modo a analisar a rentabilidade da empresa, o indicador a seguir será o EBITDA, que permite perceber a evolução e a sustentabilidade da atividade operacional da organização.

F2 – Promover a eficiência de ativos

A eficiência de ativos foi um objetivo selecionado tendo em conta a necessidade de escoar stock, de modo a que este não se torne obsoleto. O indicador neste caso será a rotação dos ativos, que permite entender a eficiência da empresa em converter os seus ativos em vendas.

F3 – Melhorar a tesouraria

A tesouraria revelou-se um ponto importante de melhoria, tanto ao nível de prazo de pagamentos como de recebimentos. Assim, o indicador a ser utilizados será o prazo médio de pagamentos e recebimentos.

F4 – Controlo de Custos

A empresa necessita de melhorar a sua estrutura de custos, principalmente os custos fixos, sendo que as métricas atribuídas foram os custos totais em relação às vendas, assim como, a percentagem de custos fixos e custos variáveis. De modo a alcançar este

objetivo serão atualizados e criados alguns centros de custo em falta, para que a partir da análise analítica se consiga obter uma informação mais fiável e detalhada de onde se poderão otimizar os custos.

A **Perspetiva de Clientes** foi preenchida com os seguintes objetivos: melhorar a satisfação dos clientes, a fidelização de clientes e aumentar a carteira de clientes.

C1 – Melhorar a satisfação dos clientes

Como referido acima, a proximidade com o cliente é um FCS nesta indústria, por isso é muito importante ganhar a sua confiança através dos serviços prestados, sendo essencial quantificar a sua satisfação de modo a melhorá-la, se possível. A métrica atribuída a este objetivo será o seu nível de satisfação, recolhido através de questionários.

C2 – Fidelização de clientes

A fidelização de clientes torna-se um objetivo fundamental para assegurar a receita futura da empresa. Neste objetivo, o indicador selecionado foi a percentagem em que cada cliente relevante compra mensalmente.

C3 – Aumentar a carteira de clientes

De modo a que a empresa consiga aumentar a sua receita, é necessário procurar novos clientes e também entrar em novos mercados. Para medir este objetivo foi selecionado o número de novos clientes relevantes para a empresa.

Em relação à **Perspetiva de Processos Internos**, os objetivos selecionados foram: o cumprimento de prazos, a promoção da marca, a eficiência de processos e a implementação da certificação de qualidade.

PI1 – Cumprimento de prazos

O cumprimento de prazos é um ponto fulcral para conquistar a confiança dos clientes, pois muitas das vezes um atraso na reparação de uma máquina significa muitas perdas para o cliente, por isso é importante que todos os serviços prestados sejam finalizados conforme acordado. Para medir este objetivo, o indicador selecionado foi a percentagem de cumprimento dos prazos.

PI2 – Promoção da marca

Como referido na missão da empresa, a TH pretende ser uma referência nacional, e para isso é necessário aumentar a sua visibilidade através dos meios adequados para sobressair na indústria.

PI3 – Eficiência de processos

De forma a reduzir alguns desperdícios ocorrentes na parte produtiva que apenas diminuem a eficiência da organização e diminuem o valor criado, será registado o número de produtos em não conformidade. Neste aspeto terá de se criar um processo para identificar os produtos e as causas que causam o defeito para que se consiga colmatar essas falhas.

PI4 – Implementação da certificação da qualidade

A certificação da qualidade hoje em dia é muito importante em qualquer organização industrial, pois através desta é possível acrescentar valor e segurança às operações da organização, como também transparecer confiança e prestígio aos seus clientes e fornecedores. Este será o objetivo mais importante presente no BSC, e será medido de acordo com a percentagem da sua evolução, através do cumprimento dos requisitos necessários para a certificação da ISO 9001, a norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente.

Em relação à **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**, os objetivos definidos são: melhorar o ambiente organizacional, investir na formação dos colaboradores, a melhoria da comunicação interna e a retenção de funcionários.

AC1 – Melhorar o ambiente organizacional

Qualquer empresa que pretenda alcançar um bom desempenho terá de zelar por um ambiente organizacional saudável. Assim, o indicador escolhido foi o nível de satisfação dos colaboradores que será obtido através de questionários aos colaboradores.

AC2 – Investir na formação dos colaboradores

Os trabalhadores na TH frequentam regularmente ações de formação de maneira a estarem sempre atualizados consoante as novas inovações da indústria. As formações são muitas das vezes dadas pela parceira BOSH e outras vezes presencialmente por outras

entidades formadoras. Quanto maior for o “know-how” dos colaboradores, maior será o valor que a empresa oferecerá aos seus clientes. O indicador deste objetivo será o número de horas de formação dos colaboradores. Para concretizar este objetivo será efetuada uma pesquisa de formações pertinentes, como também se averiguará junto dos colaboradores quais os pontos alvo de possível melhoria.

AC3 – Melhorar a comunicação interna

Uma boa comunicação interna é essencial para que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa. Esta comunicação melhora também o ambiente organizacional e permite que os colaboradores apresentem as suas sugestões. Neste objetivo, o indicador a ter em contra será o número de reuniões com os vários departamentos. De forma a melhorar a comunicação na organização serão efetuadas reuniões mensais com os vários departamentos para balanço do mês, definição de metas e pontos de melhoria.

AC4 – Retenção de funcionários

O ativo mais valioso de uma organização é o capital intelectual, por isso é fundamental conseguir proporcionar condições necessárias para que os trabalhadores se sintam valorizados. Este objetivo é relevante, tendo em conta que a empresa tem vindo a perder colaboradores todos os anos.

3.2.7 Mapa estratégico

O mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos e dos relacionamentos que permitem impulsionar o desempenho organizacional.

Na figura seguinte são apresentadas as ligações de causa-efeito entre os diversos objetivos estabelecidos para cada uma das perspetivas.

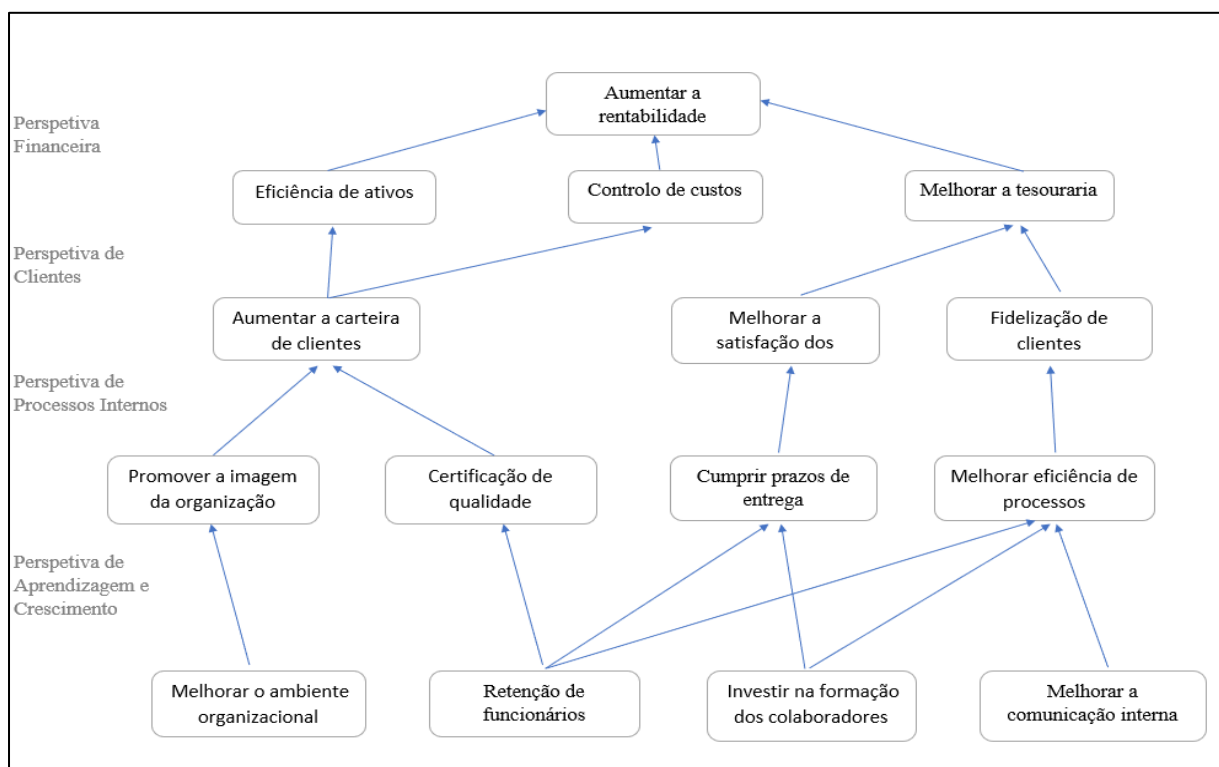


Figura 3.4 - Mapa estratégico da TH

Fonte: elaboração própria.

3.2.8 Indicadores e metas

Nesta fase do projeto, onde já foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores a seguir e também elaborado o mapa estratégico, é necessário estabelecer os as metas e as iniciativas que permitam alcançar os objetivos propostos. No estabelecimento das metas, existiu a sensibilidade para que estas sejam exequíveis, dado que devido ao contexto atual terão de ser forçosamente mais contidas. As metas percentuais que se pretendem alavancar são estabelecidas comparativamente aos resultados do ano anterior.

Tabela 3.4 - Elementos do BSC

Perspetiva	Código	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidade
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade	Crescimento do EBITDA	5%	Trimestral
	F2	Eficiência de ativos	Rotação do ativo	2	Semestral
	F3	Melhorar a tesouraria	Prazo médio de pagamentos	60 dias	Semestral
			Prazo médio de recebimentos	45 dias	Semestral
	F4	Controlo de custos	Custos totais/volume de vendas	60% das vendas	Semestral
			Redução dos custos fixos e variáveis	5%	Semestral
Clientes	C1	Melhorar a satisfação dos clientes	Nível de satisfação de clientes	5 (Escala de 1 a 5)	Semestral
	C2	Fidelização de clientes	Clientes que comprem mensalmente	60%	Semestral
	C3	Aumentar a carteira de clientes	Nº de novos clientes (relevantes)	10 p/mês	Mensal
Processos Internos	P1	Cumprir prazos de entrega	Cumprimento dos prazos	95%	Trimestral
			Tempo médio de resposta aos pedidos	5 dias	Trimestral
	P2	Promover a imagem da organização	Nº de presenças em feiras nacionais	1	Anual
			Nº de visitas a potenciais clientes	20 p/mês	Semestral
	P3	Melhorar eficiência de processos	Número de produtos em não conformidade	3% da produção	Trimestral
	P4	Implementação de certificação da qualidade	Estado da certificação	100%	Trimestral
Aprendizagem e crescimento	AC1	Melhorar o ambiente organizacional	Nível de Satisfação dos colaboradores	5 (Escala 1 a 5)	Anual
	AC2	Investir na formação dos trabalhadores	Número de horas de formação relevante (p/ além da formação obrogatória)	20 horas	Anual
	AC3	Melhorar a comunicação interna	Número de reuniões com os vários departamentos	2 p/mês	Semestral
	AC4	Retenção de funcionários	Número de saídas	0	Anual

Fonte: elaboração própria.

3.2.9 Iniciativas

Após estabelecidos os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas é tempo de encontrar os planos de ação que possibilitem alcançar toda a execução do BSC. Após um *brainstorming* com a direção da TH foram delineadas as iniciativas que se apresentam na Tabela 3.5, onde também é identificada a relação que cada iniciativa tem com determinado objetivo estratégico, existindo dois níveis de relação, a cor verde, significa

uma forte contribuição para determinado objetivo e a amarelo aqueles que por um lado podem significar uma baixa contribuição.

De modo a atingir os objetivos da perspetiva financeira foram selecionadas as iniciativas de “Aumentar o controlo da organização através da aplicação do BSC”, o “Aprimoramento da contabilidade de gestão” e a “Melhoria dos procedimentos da secção de aprovisionamento”, sendo como referido anteriormente, todas as outras que foram delineadas irão acabar por beneficiar a Perspetiva Financeira. Com aplicação do BSC será possível aumentar o controlo através de uma visão global e integrada da organização, o aperfeiçoamento da contabilidade de gestão conta com a adição e alteração de alguns centros de custo que permitirão obter uma informação mais fidedigna e detalhada da parte contabilística.

As iniciativas de “Aumentar as visitas de divulgação de produtos a potenciais e atuais clientes” e “Presença em feiras nacionais destinadas à promoção da marca” permitirá à empresa divulgar e promover os seus produtos no seu segmento de clientes. As visitas para divulgação de produtos serão efetuadas pelos técnicos de cada uma das filiais, tendo como meta vinte visitas mensais no total das quatro filiais. O evento de promoção mais relevante em termos nacionais, será a presença na EMAF (Feira internacional de máquinas, equipamentos e serviços para a indústria), dado que é a maior e a mais importante feira realizada em Portugal, no setor industrial. Esta feira tem presença bienal, tendo como data mais próximo junho de 2021, subordinada ao tema “*Transforming the Industry*” seguido das visitas a potenciais clientes.

Para responder melhor às necessidades dos clientes serão criados procedimentos para aumentar o nível de resposta aos pedidos recebidos, assim como o acompanhamento destes, desde que são aceites até serem finalizados, como também a atualização periódica do catálogo de produtos no site da organização. Reunir os requisitos necessários para a certificação de qualidade é umas das iniciativas mais importantes, sendo que este é o objetivo mais relevante a curto prazo. A iniciativa “Promoção para determinados produtos com menos saída” passa por realizar *flash sales* através do site da empresa e colocar à venda os produtos com menos saída a um preço mais atrativo para o cliente de forma a escoar o stock e evitar a obsolescência dos produtos.

As iniciativas: “Detetar capacidades técnicas em falta e procurar formação adequada”, “Reunião trimestral com os vários departamentos”, “Realizar reuniões com o intuito de apresentar e receber sugestões de pontos de melhoria”, e “Entrega de questionários aos colaboradores” estão relacionadas com os objetivos da Perspetiva de Processos Internos e Aprendizagem de Crescimento. As reuniões permitirão perceber ponto de situação em cada departamento, apresentar pontos de melhoria e definir metas para os próximos meses. Foi elaborado também um questionário (em apêndice) que será entregue aos colaboradores de modo a medir a sua satisfação.

Tabela 3.5 - Mapa de Iniciativas com afetação aos objetivos

Perspetivas	Financeira				Clientes			P. Internos				Apre. e Cresc.			
Iniciativas	F1	F2	F3	F4	C1	C2	C3	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4
Aumentar o controlo da organização através da aplicação do BSC															
Aprimoramento da contabilidade de gestão															
Melhorar a secção de aprovisionamento															
Aumentar as visitas de divulgação de produtos a potenciais e atuais clientes															
Presença em feiras nacionais destinadas à promoção da marca															
Criação de um procedimento para aumentar o nível de resposta aos pedidos															
Criação de procedimentos de acompanhamento dos pedidos (desde que é aceite até ser finalizado)															
Manter o site atualizado (catálogo de produtos e informações relevantes)															
Reunir todos os requisitos para certificação da ISO 90001															
Promoções de produtos c/ menos saída															
Detetar capacidades técnicas em falta e procurar formação adequada															
Reunião trimestral c/ cada departamento															
Reuniões com o intuito de apresentar e receber sugestões de pontos de melhoria															
Questionários aos colaboradores															

Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Limitações e Benefícios

Foram encontradas algumas limitações na implementação do BSC no que se refere à medição de alguns indicadores, por ainda não terem sido postos em prática os procedimentos necessários à recolha de dados. Verificou-se também alguma resistência à mudança, nomeadamente no que concerne a algumas alterações de processos internos, sendo que alguns colaboradores perceberam a medição de alguns indicadores como algo que os poderia penalizar, o que confirma alguns dos aspetos referentes à dimensão cultural que estão negativamente associados ao BSC, tal como concluíram Gupta & Salter (2018). Relativamente a alguns dos objetivos não se conseguiu prever com exatidão a relação de causa-efeito defendida pelos autores do modelo, sendo que a maior dificuldade de os relacionar ocorreu entre a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento e a perspetiva de Processos Internos, pois em alguns casos não se encontrou uma conexão lógica de causa-efeito, sendo esta uma das maiores críticas apontadas por Norreklit (2000) a este modelo.

O questionário elaborado para medir a satisfação dos colaboradores foi bem-recebido pela empresa, despertando o interesse em aplicar também, futuramente, um questionário de satisfação dos clientes. Infelizmente, devido à escassez de tempo e aos prazos definidos não foi possível analisar os resultados obtidos através destes questionários.

O presente projeto, que contemplou a conceção de um BSC adaptado à realidade e às necessidades da TH, proporcionou a reflexão e atualização de toda a componente estratégica da organização, como também permitiu enquadrar a disponibilidade de recursos com a visão quanto ao futuro da organização. A seleção dos objetivos a definir e dos indicadores a utilizar revelou-se também um processo muito proveitoso, ao permitir detetar e colmatar algumas lacunas da organização. Por seu lado, a definição de iniciativas a implementar serviu para cimentar algumas ideias soltas que já existiam, mas que não haviam sido concretizadas, assim como, mais uma vez, originou a necessária reflexão, atuando o BSC como o propulsor da ação.

4.2 Conclusão

A elaboração da análise estratégica efetuada à TH possibilitou a determinação das diretrizes para o sucesso organizacional pois permitiu detetar os pontos fracos que necessitam de ser melhorados de modo a conseguir ultrapassar os seus concorrentes, tendo sido definidos os fatores críticos de sucesso.

A formulação das declarações da estratégia da empresa, como a missão, a visão e os valores intrínsecos, tornou-se decisiva para projetar o futuro da organização.

Através da análise da atratividade da indústria, na qual foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter, foi possível determinar que a indústria onde a TH se insere é de média atratividade. Existe uma forte competição ao nível dos preços e os clientes vão ganhando algum poder negocial devido ao surgimento de outras opções de compra. No entanto, a TH, em virtude do seu histórico de presença na indústria, da excelência do serviço prestado, e pela parceria com uma das maiores e melhores marcas mundiais na área óleo-hidráulica (Bosch RexRoth) atrai um vasto leque de clientes, assumindo uma posição forte no seu mercado.

Por sua vez, a análise SWOT efetuada permitiu cruzar o ambiente interno e externo, tendo sido detetados alguns pontos fracos, nomeadamente a ausência de certificação de qualidade e a baixa potenciação da marca, o que proporcionou uma reflexão crítica acerca das ações que serão necessárias para os colmatar. Estes pontos fracos serviram também como ponto de partida para o estabelecimento dos objetivos organizacionais, a incluir no BSC a implementar. A aplicação desta ferramenta de análise permitiu ainda detetar algumas oportunidades, as quais foram também consideradas na conceção do BSC.

Com a análise PESTAL, efetuada ao ambiente externo, foi possível perceber que a falta de apoio governamental e a previsível crise económico-financeira que se avizinha são as maiores ameaças para a empresa, para além da evolução tecnológica que é necessário acompanhar e antecipar.

Depois de analisada a estratégia organizacional, que abriu o caminho à definição de objetivos, foram definidas as prioridades a que a TH terá de se dedicar, pois apesar de existirem muitos pontos de melhoria possíveis, devido à escassez de recursos

característica de grande parte das PME (e que é também um dos constrangimentos à utilização do BSC por parte deste tipo de empresas), é necessário definir com cautela aquilo que é mais importante priorizar, num futuro próximo. No caso da empresa em estudo, as prioridades serão obter a certificação de qualidade (ISO 9001), potenciar a visibilidade da marca e diminuir os custos de estrutura. A definição destes objetivos foi um dos processos que geraram mais ampla discussão e maior envolvimento da organização, no desenvolvimento deste projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, M., & Mucharreira, P. (2015). Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting. *Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua relevância na gestão.*
- Awadallah, E., & Allam, A. (2015). International Journal of Bussiness and Social Science. *A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool.*
- Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., & Timkova, V. (6 de 2018). Journal of Competitiveness. *Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises.*
- Gomes, J., & Romão, M. (2004). Advantages and limitations of performance measurement tools: the balanced scorecard.
- Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis.*
- Gupta, G., & Salter, S. (2018). Journal of International Accounting Research . *The Balanced Scorecard beyond adoption.*
- Kaplan, R. K., Norton, D. N., & Barrows, E. B. (2008). Developing Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis. *Balanced Scorecard, The Strategy Execution Source.*
- Kaplan, R., & Jackson, C. (2007). Balanced Scorecard Report. *Managing by Strategic Themes.*
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). California Management Review. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy.*
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Having trouble with your strategy? Then Map It.*
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Bussiness Review.*
- Kaplan, R., Norton, D., & Rugelsjoen, B. (2 de 2010). Harvard Bussiness Review. *Managing Alliances with the Balanced Scorecard.*
- Leibold, M., Eckhoff, R., & Voelpel, S. (2016). Journal of Intellectual Capital. *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy.*

- Malagueño, R., Valeiras, E., & Conde, J. (2 de 9 de 2017). Springer Science. *Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation*.
- Martins, A., & Russo, J. (2004). Boletim de ciências económicas. *Balanced scorecard: estratégia empresarial e avaliação do desempenho*.
- Pinto, F., & Barbedo, Â. (2018). Vinte e cinco anos depois: por onde vai o Balanced Scorecard? *Vinte e cinco anos depois: por onde vai o Balanced Scorecard?*
- Porter, M. E. (2008). Harvard Bussiness Review. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*.
- Rillo, M. (2004). Tallin Technical University. *LIMITATIONS OF BALANCED SCORECARD*.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lidel.
- Sá, J. (2005). Strategy Moves, Prentice-Hall/Financial Times.
- Saraiva, & Alves. (4 de 2016). TÉKHNE - Review of Applied Management Studies (2016). *The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies*.
- Saraiva, H., & Alves, F. (2017). A evolução do Balanced Scorecard - Uma comparação com outros sistemas.
- Thi, K., Thuy, V., & Hoang, K. (8 de Agosto de 2018). Accounting and Finance Research, Vol. 7, No. 3. *Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium - Sized Garment Enterprises in Vietnam*.
- Vieira, Soares, & Sousa. (2017). Proceedings of the 2017. *Implementing the Balanced Scorecard in Excel for Small and Medium Enterprises*.
- Voelpel, S., Leibold, M., & Eckhoff, R. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy.

WEBSITES

<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

<https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/Materiais%20apoio%20CAF%202013/Q%20Sat%20Colaboradores.doc>

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

- O presente questionário visa recolher o nível de satisfação dos colaboradores com a organização.
- As respostas deverão ser dadas com honestidade para que através da sua análise seja possível identificar oportunidades de melhoria.
- O questionário é confidencial, sendo garantido o anonimato.
- A escala de resposta é de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a Muito Insatisfeito e 5 a Muito Satisfeito.

Escala de Satisfação	1	2	3	4	5
Aspetos Gerais					
Imagem da organização					
Desempenho da organização					
Papel da organização na sociedade					
Condições de trabalho					
Ambiente de trabalho com colegas					
Forma como os conflitos são resolvidos					
Igualdade nas oportunidades de promoção					
Igualdade de oportunidades de desenvolvimento de novas competências					
Tempo disponível para cumprir as exigências de trabalho					
Remuneração adequada à função desempenhada					
Gestão					
Capacidades da administração em conduzir a organização					
Capacidades de comunicação da administração					
Relacionamento entre a administração e colaboradores					
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão					
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria					
Forma como os objetivos são elaborados					
Recompensa da organização relativamente ao esforço dos colaboradores					
Desempenho da gestão de recursos humanos					
Evolução da organização em comparação com empresas concorrentes					
Comunicação específicas sobre as coisas que faz bem					
Comunicação específica sobre aspetos que poderia melhorar					
Feedback relativo ao seu desempenho na organização					
Higiene, Segurança e Equipamentos					
Nível de modernização dos equipamentos informáticos					
Nível de modernização das instalações					
Práticas aplicadas a nível da Segurança					
Práticas aplicadas ao nível Higiénico					
Oportunidades e Motivação					
Entusiasmo e motivação ao desempenhar as funções atuais					
Motivação para desenvolver novas competências					
Motivação para encarar os dias de trabalho					
Motivação para aprender novos métodos de trabalho					
Motivação para participar em novos projetos					
Motivação para trabalho em equipa					
Oportunidade de progressão na carreira					
Oportunidade de utilizar a totalidade das suas competências e conhecimentos					

Muito obrigado pela sua colaboração!