



Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



A implementação de um Balanced Scorecard na empresa Arlindo, Marçalo e Malta Lda.

Maria José dos Santos de Jesus

ISCAC | 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Maria José dos Santos de Jesus

**A implementação de um Balanced Scorecard
na empresa Arlindo, Marçalo e Malta Lda.**

Coimbra, janeiro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Maria José dos Santos de Jesus

A implementação de um Balanced Scorecard na empresa Arlindo, Marçalo e Malta Lda.

Relatório de estágio submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, janeiro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

PENSAMENTO

“Tudo parece impossível, até que seja feito”.

(Nelson Mandela)

DEDICATÓRIA

À minha mãe, ao meu pai e às minhas irmãs dedico este trabalho pelo tempo que nos
“roubou”.

AGRADECIMENTOS

As primeiras palavras de agradecimento são dedicadas à minha família, que nunca deixou de acreditar que seria capaz, mostrando sempre um apoio incondicional. Obrigada pela paciência e, por estarem sempre do meu lado sem vocês não seria possível.

Seguidamente, não posso deixar de agradecer ao professor António Calheiros por toda a ajuda, disponibilidade e compreensão mesmo quando as coisas pareciam não estar a tomar o rumo desejado. O rigor dos métodos de trabalho levaram a que o relatório final tivesse qualidade para os níveis de exigência que se pretendem num mestrado.

Deixo também uma palavra de agradecimento a todos aqueles, sejam colegas ou pessoas que se cruzaram no meio caminho, que de uma forma direta ou indireta contribuíram para esta desafiante jornada.

Lembro também aqueles que já cá não estão de uma forma física, mas que tenho a certeza terem acompanhado cada palavra deste relatório.

Por último, agradeço à empresa AMM, no seu todo, por num tempo tão controverso me ter aberto as portas da sua empresa e integrado tão bem. Levo daqui uma enorme aprendizagem profissional e pessoas que tornaram todo este trabalho mais simples e alegre.

O meu sincero obrigado.

RESUMO

Os sistemas de avaliação de desempenho, como é o caso do *Balanced Scorecard (BSC)*, promovem a monitorização da atividade organizacional, garantindo uma resposta adequada e atempada aos desvios e uma correta alocação dos recursos às atividades e/ou processos, resultando daí um melhor desempenho e criação de valor para os *stakeholders*.

O presente trabalho descreve o processo de implementação de um BSC, numa PME portuguesa. Através do desenvolvimento deste instrumento de apoio à gestão pretende-se otimizar o desempenho organizacional, melhorar os procedimentos internos criando para o efeito uma base sólida de acompanhamento e controlo sustentável da estratégia. O cruzamento de diferentes fontes de informação, como as entrevistas, a consulta de documentos internos, a perceção das atividades desenvolvidas permitiu construir uma ferramenta que se espera que dê o seu contributo para a melhoria da performance e alcance dos resultados pretendidos.

Considerando a formulação estratégica seguida e, as análises efetuadas ao ambiente externo e interno foi possível, a par com o *CEO*, definir um conjunto de objetivos que se ajustam aos ideais da empresa. Tais como o crescimento da faturação internacional; o aumento da carteira de clientes internacionais; a retenção de clientes; o controlo de qualidade da produção; o melhor acompanhamento das vendas e dos seus clientes; a melhoria das competências linguísticas e dos conhecimentos técnicos e, a melhoria da comunicação interna.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Gestão de desempenho

ABSTRACT

Performance evaluation systems, such as the Balanced Scorecard (BSC), promote the monitoring of organizational activity, ensuring an adequate and timely response to deviations and correct allocation of resources to activities and/or processes, resulting in better performance and value creation for stakeholders.

This paper describes the process of implementing a BSC a Portuguese SME. Through the development of this paper management support instrument, it is intended to optimize organizational performance, improve internal procedures by creating a solid basis for monitoring and sustainable monitoring of the strategy. The crossing of different sources of information, such as interviews, consultation of internal documents, perception of the activities carried out has enabled the development of a tool that is expected to contribute to improving the performance and achievement of the desired results.

Considering the strategic formulation followed and, the analyses carried out on the external and internal environment was possible, along with the CEO, define a set of objectives that would fit the ideals of the company. Such as the growth of international invoicing; increasing the portfolio of international clients; increasing the portfolio of international clients; customer retention; quality control of production; the best monitoring of sales and their customers; improving language skills and technical knowledge and improving internal communication.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Performance management

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 Revisão da literatura	3
1.1 O Planeamento e a gestão estratégica	3
1.2 O controlo de Gestão.....	4
1.3 O <i>Balanced Scorecard</i> : definição, objetivos e estrutura.....	5
1.4 Contributos e benefícios da utilização desta ferramenta.....	10
1.5 Limitações associadas à implementação do <i>BSC</i>	11
2 Metodologia	13
2.1 Metodologia de investigação e procedimentos	13
2.1.1 Recolha e interpretação dos dados.....	13
2.2 Objetivos	16
3 Apresentação da empresa.....	17
3.1 A empresa AMM.....	17
3.2 História.....	17
3.3 Missão e Visão	18
3.4 Serviços	19
3.5 Estrutura organizacional AMM.....	19
4. Atividades realizadas	22
4.1 Estratégia da empresa	23
4.2 Análise Externa.....	23
4.2.1 Análise PESTAL.....	23
4.2.2 Análise da indústria	26
4.3 Análise Interna	31
4.3.1 Recursos e Capacidades.....	31

4.3.6 Análise <i>SWOT</i>	41
5. Aplicação da metodologia <i>Balanced Scorecard</i> na Empresa AMM	43
5.1 Descrição do <i>Balanced Scorecard</i>	43
5.1.1 Definição dos objetivos estratégicos.....	44
5.2 Análise das Perspetivas.....	45
5.3 Elaboração do Mapa Estratégico	48
5.4 Definição de Indicadores estratégicos	51
5.5 Definição de Metas estratégicas	57
5.6 Planos de ação / Iniciativas estratégicas	59
6. Avaliação e monitorização do modelo no 1º Trimestre de 2021	63
7. Conclusão.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE.....	77
APÊNDICE 1. Manual BSC AMM	78

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Dados da empresa.....	20
Tabela 2 – Dados da empresa.....	21
Tabela 3 – Modelo das 5 Forças de Porter.....	28
Tabela 4 – Análise VRIO AMM.....	32
Tabela 5 – Recurso: Liquidez Geral.....	33
Tabela 6 – Recurso: Rentabilidade.....	34
Tabela 7 – Recurso: Estrutura de Capitais.....	35
Tabela 8 - Análise SWOT.....	42
Tabela 9 – Definição dos objetivos estratégicos.....	47
Tabela 10 – Mapa estratégico AMM.....	49
Tabela 11 – Indicadores estratégicos e responsáveis.....	53
Tabela 12 – Indicador: nº não conformidades internas.....	56
Tabela 13 – Metas estratégicas.....	58
Tabela 14 – Plano de ações AMM.....	62
Tabela 15 – Análise do 1º Trimestre de 2021.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama AMM.....	20
Figura 2 – O setor metalomecânico e metalúrgico.....	26

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e afins de Portugal

AMM – Arlindo, Marçalo e Malta lda.

BP – Banco Portugal

BSC – Balanced Scorecard

CAE – Classificação da atividade económica

CE – Conformidade Europeia

CEO – Chief Executive Officer

EN – Normas Europeias

GQ – Gesto(a) de Qualidade

GRH – Gestor (a) de Recursos Humanos

I&D – Investigação & Desenvolvimento

PME – Pequena e Média Empresa

PESTAL – Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

VN – Volume de Negócios

VRIO – Value, Rareness, Imitability, Organization

INTRODUÇÃO

Perante um mercado dinâmico e competitivo é indispensável que as organizações melhorem a eficiência dos seus sistemas internos (Schneider, S., & Schneider, S. (2015). Daí que a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho seja uma das principais e vitais tarefas das organizações para sobreviver num mundo competitivo (Raymond et al., 2019).

O BSC é uma ferramenta amplamente disseminada e adotada, no contexto empresarial e académico (Quesado et al., 2014). O seu uso permite às organizações beneficiar de um apoio sustentado em métricas realistas que se traduzem numa estratégia apropriada ao seu sistema como aos recursos que dispõem (Simões e Rodrigues, 2011). Isto porque permite a fixação de objetivos apropriados ao contexto vivenciado, torna as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e, dessa forma, adequa o seu posicionamento estratégico (Mainardes et al, 2014). Este instrumento, rapidamente, se tornou numa ferramenta indispensável para o controlo organizacional assumindo um papel essencial na gestão estratégica (Pinto, 2013), na medida em que não só auxilia na mensuração do desempenho como ainda analisa e promove a eficiência operacional (Song et al., 2015). Concede à gestão das empresas uma ferramenta útil e de fácil compreensão, que envolve toda a organização no processo que executa e, ainda monitoriza de forma rigorosa a fim de materializar os objetivos estratégicos (Jordan et al., 2011)

O tecido empresarial português é constituído na sua grande maioria por PME. Apesar da sua representatividade no contexto empresarial e, de acordo com o estudo publicado pela *Bain & Company* (2017), são as grandes empresas que mais utilizam as ferramentas de gestão. Torna-se, portanto, fundamental demonstrar a utilidade destes sistemas de controlo, junto das PME, por forma a capacitar os gestores de ferramentas que lhes permitam traçar a direção mais apropriada para ver concretizados os objetivos delineados, mas também como meio para obter melhores performances e consequentemente melhores resultados.

O objetivo central deste estudo recai na criação e implementação de um sistema de controlo de desempenho, o *Balanced Scorecard*, adequado e ajustado às capacidades apresentadas pela empresa AMM, Lda. No propósito de otimizar o seu processo de gestão, procurei, juntamente com os responsáveis, identificar os fatores críticos de sucesso e potenciais oportunidades de melhoria que, relacionados com a satisfação, os

índices de qualidade e a comunicação da estratégia promovessem o desenvolvimento e crescimento futuro.

Este relatório está organizado em cinco grandes capítulos: o enquadramento teórico, a metodologia de investigação, a apresentação e caracterização da empresa, a implementação do *BSC* na empresa em estudo e, por último, as conclusões e recomendações. Detalhando cada um dos capítulos, temos no enquadramento a base para o entendimento do que irá ser desenvolvido, onde se focam aspetos relacionados com a origem e a definição do tema, a sua importância no meio empresarial e, ainda, a respetiva evolução ocorrida ao longo dos tempos. No capítulo seguinte, a metodologia, procura-se dar a conhecer os processos e métodos utilizados para a recolha e tratamento dos dados. A apresentação da empresa é o passo seguinte. Neste capítulo é apresentada a empresa onde o estágio se desenvolveu, tendo em vista o suporte à elaboração da proposta modelo. Através das informações recolhidas nos anteriores capítulos, no quarto capítulo será descrito e analisado o caminho percorrido para a implementação do *BSC*, enquanto sistema de gestão estratégica. No último capítulo apresentam-se as conclusões retiradas com a análise obtida do estudo de caso sugerindo eventuais pontos de melhoria.

1 Revisão da literatura

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura para melhor se compreender e enquadrar o tema central, o *Balanced Scorecard*. Para isso, aborda-se um conjunto de conceitos, como o de planeamento estratégico, estratégia e controlo de gestão, essenciais para que seja possível perceber a utilidade inerente a este instrumento de gestão.

1.1 O Planeamento e a gestão estratégica

O planeamento estratégico é uma ferramenta de apoio à gestão (Aggerholm & Thomsen, 2017; Wolf & Floyd, 2017), através do qual as organizações determinam os objetivos de longo prazo (Carvalho, 2013) recorrendo, para isso, a uma análise interna e externa onde se avaliam as diferentes alternativas estratégicas de forma a selecionar, implementar e monitorizar aquela que melhor se adequa ao sistema desenvolvido pela organização (Ali, 2018). Através deste processo, as empresas estimam acontecimentos futuros, tendo como foco a concretização da visão, a correção de eventuais desvios face ao planeado e, a procura contínua de novas oportunidades (Carvalho, 2013).

O planeamento acaba por ser uma componente crítica da gestão, uma vez que neste se define a empresa naquilo que realmente é, no que faz e porque o faz (Teixeira, 2013). Trata-se, por isso, de uma ferramenta que introduz melhorias nas condições empresariais (Machado & Taylor, 2010), gera vantagem competitiva e as diferencia das restantes empresas no mercado (Guerras Martín & Navas López, 2016), promovendo o alcance de melhores resultados num futuro cada vez mais desafiante.

Gerir estrategicamente pressupõe direcionar a ação para o que a empresa espera vir a desenvolver no futuro sem nunca se desalinhar com a sua missão (Jordan et al., 2011). É essencial que as empresas tenham bem claros quais os objetivos que pretendem ver consumados, para que estes possam ser traduzidos em métricas específicas (Poureisa et al., 2013) e monitorizados por meio de indicadores de desempenho (Caldeira, 2010), capazes de instituir uma correta execução da estratégia e uma eficiente programação dos recursos, capacidades e competências (Carvalho, 2013).

A estratégia permitiu associar “um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades de médio e longo prazo, baseado na análise de toda a informação [...], das capacidades e competências da organização [...], do mercado, dos

seus agentes e das tendências [...], (Carvalho, 2013). Sendo possível, através desta, definir o negócio em que a empresa atua, a posição competitiva que visa alcançar e, a experiência detida e adquirida com o decorrer dos anos.

A maioria das empresas não alcança o sucesso pretendido não pela falta de capacidade de planeamento mas, como referem Kaplan e Norton (2004) e anos mais tarde Merchant & Van der Stede (2012), pela incapacidade de implementar a estratégia definida em virtude da reduzida divulgação da missão e dos objetivos organizacionais, ou pela falta de alinhamento do comportamento das diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos com aquilo que efetivamente se espera ver concretizado. Não basta ter procedimentos operacionais bem definidos é necessário dispor de uma visão estratégica que oriente as ações e decisões da empresa (Carvalho, 2013). Estabelecida a missão e visão de uma organização é imprescindível construir um plano fundamentado da estratégia a seguir (Teixeira, 2013).

O planeamento estratégico e o controlo de gestão complementam-se, devendo por isso estar alinhados (Jordan et al, 2015). Através da monitorização das atividades no curto prazo, é possível atingir os objetivos estratégicos a médio e longo prazo (Carvalho, 2013); por outro lado, já não se torna viável definir objetivos e ações sem antes conhecer a missão e os objetivos estratégicos a longo prazo (Horngren, et al., 2015).

1.2 O controlo de Gestão

A orientação para os objetivos é um ponto essencial para uma adequada definição da gestão estratégica (Siska, 2015). As organizações procuram assegurar que o resultado obtido com o desenvolvimento das diversas atividades operacionais vão ao encontro dos objetivos previstos adotando, quando necessário, medidas que corrijam eventuais desvios (Reis & Rodrigues, 2011).

O controlo de gestão pode resumir-se como um processo que visa assegurar a correspondência entre o resultado atingido e aquele que foi previsto atingir a quando da elaboração do orçamento, examinando os desvios de maneira a avaliar o desempenho e adotar medidas corretivas quando necessário (Reis & Rodrigues, 2011). Noutras palavras, o controlo de gestão é o “esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”. No qual o campo de ação será “conseguir

realizar a estratégia pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores”, (Jordan et al., 2015).

Os sistemas de controlo de gestão possibilitam aos seus utilizadores assegurar que as estratégias e planos de ação da organização sejam levados a cabo ou, se necessário, sejam ajustados de forma a ver concretizados os objetivos. O acompanhamento da evolução dos objetivos e a análise procedida aos desvios auxilia os gestores na tomada de decisão em tempo útil, com vista à otimização da performance (Jordan et al., 2015). Estes sistemas reúnem informação que apoia e coordena as decisões de planeamento e controlo, a definição dos objetivos, a mensuração e o respetivo feedback que conduzem ao alcance de desempenhos superiores (Horngren, et al., 2015).

Serra et al (2010), consideram três aspetos essenciais que devem estar presentes nos sistemas de controlo, como é o caso – da flexibilidade – ajustáveis às modificações realizadas na organização – da fiabilidade da informação obtida - para que as informações disponibilizadas aos gestores sejam válidas e pertinentes – da eficiência – na medida em que as informações recolhidas servem de suporte para a maioria das decisões tomadas.

Conhecer a organização e todas as suas condicionantes é o ponto de partida para uma clara definição do que a empresa pretende desenvolver. Daí decorre a necessidade de conjugar a visão de longo prazo com as tarefas de curto prazo (Teixeira, 2013). Razão pela qual a melhoria dos sistemas de gestão e o conhecimento sobre os níveis de medição de performance têm alcançado um maior número de utilizadores (Quesado et al., 2014).

1.3 O *Balanced Scorecard*: definição, objetivos e estrutura

Um dos grandes desafios colocado às organizações reside na capacidade de combinar e equiparar as dimensões do desempenho com a estratégia de negócio praticada, estruturas e cultura corporativa, no intuito de proporcionar à gestão um feedback contínuo da prossecução da estratégia (Souza, et al., 2014).

O modo como a empresa se ajusta em virtude das permanentes alterações ocorridas no mercado, cria uma necessidade de acompanhamento contínuo por parte da organização que deve ser encarado com um desafio constante (Ferreira et al., 2014). Assim, a adoção de novas tecnologias ou a aplicação de novas práticas de gestão assumem, neste contexto,

uma importância significativa, motivada pela contínua avaliação e melhoria de desempenho (Russo, 2015).

Surgiu, portanto, a necessidade de as organizações considerarem a gestão da performance como um sistema integrado, onde interagem diversas metodologias, instrumentos e se desenvolvem soluções, que as ajudem a tornarem-se mais competitivas, eficientes e criadoras de maior valor para todos os seus *stakeholders* (Kaplan e Norton, 2005).

Para Kaplan e Norton (1996), os grandes impulsionadores desta abordagem, o BSC surge como um paradigma de gestão estratégica, ao relacionar toda a estratégia organizacional e conjugar as medidas financeiras (até então, consideradas as mais relevantes para o seio empresarial) e as medidas não financeiras que, em conjunto, garantem aos gestores uma visão mais abrangente e apropriada dos seus negócios. Os mesmos autores destacam a importância de alinhar as informações provenientes desta ferramenta de gestão com a estratégia de negócios, uma vez que esta traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização à sua estratégia e faz da estratégia o trabalho de todos tornando-a num processo contínuo.

Os sistemas de controlo de gestão convencionais, baseados exclusivamente em informação financeira, revelam-se insuficientes para compreender, prever e controlar alguns aspetos organizacionais (Jordan et al., 2015). Isto porque os indicadores financeiros não preveem as expectativas de evolução futura (Horngren, et al., 2015), apoiando-se unicamente em dados estáticos, reportados a um intervalo de tempo, que demonstram o desempenho passado da organização, descurando a continuidade da empresa a médio e longo prazo.

O BSC é uma ferramenta utilizada na avaliação do desempenho das organizações. A sua utilização serve de auxílio ao processo de gestão, permite explicar a eficácia e a prestação de contas (Jordan et al., 2015), garantir e acompanhar a qualidade da organização comparar as diferentes fontes de dados e desenvolver o planeamento de estratégias e, ainda procura estabelecer as condições necessárias para que as organizações se tornem competitivas nas suas competências e capacidades de inovação (Pesalj, et al., 2018).

A sua aplicação no seio corporativo revelou-se uma solução adequada para superar as dificuldades enfrentadas na implementação de novas e diferentes estratégias (Ferreira, 2017), o que lhe valeu a rápida associação como um sistema de gestão estratégica. O BSC permite transformar a visão e a estratégia num conjunto equilibrado de objetivos de

desempenho e medidas (Marques, 2012), para além de estabelecer uma coesão entre a estratégia de longo prazo delineada pela gestão de topo com as tarefas operacionais de curto prazo (Carvalho, 2013).

O *BSC* não é uma teoria, pelo contrário é uma ferramenta com utilidade prática para as organizações. Assim, qualquer organização que pretenda implementar o *BSC* necessita, numa primeira fase, de refletir e definir a missão, os valores e a visão. Estes são, de acordo com Kaplan e Norton (1996), os pilares que suportam toda a estrutura de uma organização. A missão define o ponto de partida para a construção do *BSC* e deverá apoiar-se nos valores que guiam a organização, seguindo-se a visão que delimita as prioridades necessárias à sua concretização, por via da formulação da estratégia.

Ao longo do seu estudo, Kaplan e Norton (2001), foram progressivamente adaptando a definição de *BSC* deixando de ser apenas um sistema de medição de desempenho abrangente para se afirmar, no meio empresarial, como uma ferramenta de implementação da estratégia que facilita e controla a medição e gestão da *performance*.

A evolução do conceito de *BSC* para um instrumento de gestão estratégica, como refere Russo (2015), possibilita à organização materializar os objetivos estratégicos estabelecidos a todos os níveis operacionais da empresa. Através de uma correta aplicação da estratégia, no contexto operacional, a organização vê colmatadas insuficiências que como refere (Carvalho, 2013), centram grande parte da sua atenção na definição de objetivos (sob a forma de planos financeiros e orçamentais) sem atender ao rumo traçado (planos de ação e monitorização), mantendo-se porventura satisfeitas com planos de orientação demasiado rudimentares.

Os indicadores são um *standard* utilizado para medir e comunicar o desempenho, isto é, permitem efetuar a avaliação do cumprimento estratégico e avaliar as ações da gestão (Kaplan e Norton, 1996). Estes possuem, regra geral, uma natureza quantitativa e possibilitam, além da avaliação da *performance*, comparar os resultados obtidos com o que era expectável, avaliar a sustentabilidade das opções da gestão, promover reajustes e correções adaptadas às necessidades e limitações de cada caso em particular.

O *Balanced Scorecard* procura materializar os objetivos estratégicos em metas e indicadores concretizáveis segundo quatro perspetivas interligadas: a financeira, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizagem (Russo, 2015).

A perspectiva financeira procura associar o sucesso da organização com a prossecução dos objetivos financeiros definidos, de modo que a estratégia da organização, a implementação e a sua execução, contribuam para atingir o nível de melhoria proposto (Horngren, et al., 2015). Os detentores de capital são partes interessadas das empresas pelo que será importante salvaguardar os interesses financeiros, na medida em que estes esperam uma boa rendibilidade do capital que investiram (Russo, 2015).

A medição dos objetivos colocados nesta perspectiva é baseada, essencialmente, em indicadores de cariz financeiro, os quais permitem avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução estão ou não a contribuir para as melhorias efetivas do seu desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1996).

As organizações devem procurar identificar os seus clientes, as suas necessidades e em que segmentos de mercado pretendem competir (Kaplan e Norton, 1997). Na perspectiva dos clientes, procura-se definir o modo como a empresa pretende ser vista aos olhos dos clientes. Para isso, devem considerar-se os aspetos que contribuem para a solidez e progresso das relações com os clientes, de uma forma sustentada e duradoura, o que permite o alcance dos objetivos estabelecidos (Russo, 2015).

Uma organização deve ser capaz de identificar os segmentos de mercados em que atua e aqueles em que espera vir a competir, bem como delinear que tipo de clientes pretende alcançar (Silva, 2017). Não basta implementar medidas e iniciativas na perspectiva de clientes que, embora importem atender, devem ser possíveis de serem materializadas nas operações internas por forma a captar, satisfazer, fidelizar e reter clientes.

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focam a sua análise em indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, por sua vez, identifica os processos internos cruciais para se alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1997). A sua identificação permite alcançar a satisfação de forma eficiente e ao mesmo tempo cumprir com os objetivos da empresa (Jordan et al., 2008).

A capacidade para inovar, aprender e propor melhoria dos processos contribui para a valorização das empresas. Na dimensão da aprendizagem e desenvolvimento, Jordan et al. (2015), mencionam ser útil o acompanhamento das competências. Importa, investir numa perspectiva futura e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, como novos

equipamentos ou na investigação e desenvolvimento de novos produtos (Kaplan e Norton, 1996). Embora importantes, por si só não são suficientes. Assim sendo, para uma adequada gestão do conhecimento importa ter presente os processos de aprendizagem e formação dado que estes criam vantagem competitiva e promovem a melhoria do desempenho nos vários níveis da organização (Perlman, 2013). Daí ser fundamental, segundo Kaplan e Norton (1996), o investimento nas pessoas, em sistemas/tecnologias e em procedimentos como forma de conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo.

Com recurso a esta ferramenta, as organizações elaboram mapas estratégicos que lhes disponibilizam uma representação visual clara das relações de causa-efeito entre as distintas componentes da estratégia, proporcionando uma estrutura lógica e ampla da estratégia, indo além de questões relacionadas exclusivamente com a medição e gestão destas (Simões & Rodrigues, 2011). Torna-se assim possível compreender o encadeamento dos objetivos em cada uma das diferentes perspetivas e, o modo como estes poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objetivos estratégicos das perspetivas subsequentes, até atingir os objetivos apresentados na perspetiva financeira.

As relações de causa-efeito sugeridas no estudo desenvolvido por Kaplan e Norton serviram de base para posteriores estudos. Perramon et al. (2016), procuraram perceber o impacto que as decisões tomadas na perspetiva de aprendizagem e crescimento têm nos processos internos e, por sua vez, os impactos que estes têm na perspetiva de clientes e nos resultados financeiros.

As relações causais que são estabelecidas entre as quatro perspetivas possibilitam o controlo dos principais fatores de sucesso das empresas (Jordan et al., 2011). Além disso, permitem avaliar se a organização está a convergir para o cenário que é descrito pela visão e dessa forma garantir o sucesso futuro do negócio.

Em suma, o BSC expressa o seu valor como um instrumento de gestão estratégica, ao disponibilizar uma visão alargada e abrangente das atividades operacionais e dos objetivos que se esperam alcançar. Fornecendo informações úteis sobre o que as empresas devem procurar medir (indicadores estratégicos) por forma a equilibrar as implicações de todas as áreas funcionais. Para além de um sistema de medição, esta ferramenta promove a melhoria da competitividade e do desempenho ao traduzir a missão, a visão e a estratégia

da empresa em objetivos estratégicos concretos ao mesmo tempo que possibilita a identificação dos indutores críticos (Russo, 2015).

1.4 Contributos e benefícios da utilização desta ferramenta

O BSC transforma a missão e os objetivos estratégicos em ações, permitindo que os utilizadores comuniquem entre si e compreendam qual o rumo que a empresa espera seguir a longo prazo (Horngren, et al., 2015). Apesar de a sua origem remeter para o ano de 1992, as organizações conseguem hoje retirar deste sistema utilidade pela facilidade na demonstração dos resultados alcançados, pelo foco na estratégia, pela produção de informação útil e, ainda, pela facilidade com que podem ser conduzidos os processos de mudança (Carvalho, 2013). Torna-se, assim, um instrumento adequado na identificação e avaliação de riscos, o que possibilita o acesso em qualquer ponto da implementação do BSC se a estratégia formulada está a corresponder com as expectativas.

A possibilidade de medir diretamente a missão e a estratégia e de deter uma visão abrangente e sistémica de toda a organização, confere aos gestores a capacidade de reagirem à ineficácia da estratégia de uma forma mais rápida e intuitiva. Visto que, este sintetiza e clarifica a informação tornando-a acessível e coerente com os objetivos e a estratégia definida pela organização (Soysa et al., 2019).

As PME's que utilizam o BSC como ferramenta de controlo obtêm um melhor desempenho financeiro. Esse desempenho superior não é percebido pelos gerentes nem obtido imediatamente, mas o seu uso tem um efeito positivo nas vendas de PME's, no futuro (Malagueño et al., 2018).

No estudo desenvolvido pelos autores Geuser et al. (2009), o BSC acrescenta valor às empresas, em virtude do seu papel na tradução da estratégia; da capacidade de influenciar as práticas gerenciais de forma contínua; e do seu papel em alinhar recursos (meios) aos objetivos estratégicos (fins).

Deste modo, estamos perante um equilíbrio entre o ambiente externo, relacionado com os seus fornecedores e clientes e o ambiente interno ligado ao seu processo crítico, como a inovação, aprendizagem e crescimento. Com recurso a esta ferramenta os gestores, têm perceção de como as funções estão vinculadas aos objetivos gerais da organização (Carvalho, 2013). O que lhes permite identificar, otimizar e alinhar as diversas iniciativas

com a estratégia e com os recursos que estes têm disponíveis, com o propósito de alcançar os objetivos estratégicos da organização e a satisfação das necessidades dos clientes.

1.5 Limitações associadas à implementação do BSC

O BSC não é um modelo transversal que possa ser aplicado de igual modo por todas as organizações (Russo, 2015). Pelo que o seu desenvolvimento deve ser feito caso a caso e atender a aspetos como a missão, a visão, a estratégia a adotar, a tecnologia, os recursos humanos e a cultura organizacional, caso contrário a implementação deste instrumento fica comprometida.

Kaplan e Norton (2004), apontam alguns aspetos menos positivos associados à aplicação deste sistema de gestão pelas organizações, tais como a dificuldade em definir objetivos e indicadores não financeiros, na maioria das vezes não são compatíveis com a realidade vivenciada pelas organizações; os indicadores não financeiros são difíceis de medir ou quantificar contrariamente às medidas financeiras que são facilmente mensuráveis; a ausência de divulgação dos objetivos estratégicos e das medidas de desempenho ao longo dos vários níveis da organização e, por fim a alocação de um número excessivo de indicadores em cada perspetiva leva a que a empresa perca o foco do que realmente pretende alcançar.

Este instrumento não considera toda a extensão da cadeia de valor, devido à excessiva preocupação com as exigências dos acionistas e dos clientes (Russo, 2015). Por outro lado, não prevê a monitorização das atividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos, nem considera acontecimentos externos que possam vir a ameaçar ou invalidar a estratégia previamente definida pela empresa (Russo, 2015). Sendo, um modelo rígido e mecânico que não controla as ações e os resultados alcançados pela concorrência.

As relações de causa-efeito estabelecidas entre as quatro perspetivas são de difícil comprovação estatística. As relações não são causais, mas sim lógicas, a impossibilidade de serem testados e verificados na prática, leva a que muitas vezes surjam da intuição e de experiências vivenciadas (Reis & Rodrigues, 2011). Fatos que culminam em comportamentos organizacionais disfuncionais e desempenhos inferiores ao esperado.

Na prática empresarial alguns fatores não financeiros influenciam o desempenho pretendido pelas empresas a nível financeiro. A formação atribuída aos colaboradores influencia positivamente o desempenho global da organização, os processos internos e a relação com os clientes, contudo acrescenta valor ao obtido no campo financeiro.

Apesar das limitações e críticas que lhe são colocadas, o modelo proposto por Kaplan & Norton é o mais recomendado para a aplicação nas empresas e, acredita-se que seja realmente uma valiosa metodologia para a gestão estratégica do desempenho, mas que ainda necessita de ser aprimorado e simplificado para que os gestores se sintam mais seguros no momento de decidir ou não implementar.

2 Metodologia

Neste capítulo é descrita a metodologia de trabalho adotada na construção do *BSC* e na elaboração deste relatório de estágio. Fundamenta-se as fontes e técnicas de recolha de informação utilizadas e são introduzidos os objetivos específicos essenciais para uma correta implementação desta ferramenta de gestão na empresa.

2.1 Metodologia de investigação e procedimentos

A realização deste trabalho começou, inicialmente, com uma pesquisa bibliográfica alusiva aos conceitos teóricos do *BSC* e todos os pressupostos subjacentes. A informação recolhida provém de pesquisas em artigos científicos, livros e publicações proporcionando-me informação essencial no desenvolvimento desta ferramenta de gestão.

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi iminente qualitativa. Este método de pesquisa faculta um conjunto de informações que, segundo Sousa e Baptista (2011), se baseiam em critérios como a objetividade, a validade e a fiabilidade. A corrente de pensamento destes autores, permite ao investigador recorrer a dois tipos de fontes, as fontes primárias onde se contemplam as observações e as entrevistas e, as fontes secundárias onde se inclui a análise documental referente à realidade empresarial da entidade estudada (dados, atitudes, comportamentos e valores). Após a recolha de informação procedi à interpretação e tratamento dos dados obtidos culminando na implementação deste instrumento de gestão na empresa em estudo.

2.1.1 Recolha e interpretação dos dados

Atendendo à metodologia supramencionada, realizaram-se algumas entrevistas semiestruturadas com determinados elementos da organização; procedeu-se à observação e análise da empresa ao nível macro e microambiente e por último, complementou-se as anteriores formas de recolha de informação com a análise documental (que sobretudo se remeteu para a componente estratégica – missão, visão, objetivos estratégicos mas também para a componente financeira e não financeira, alargando o espectro de informação, tornando a análise mais fiável e ajustada às capacidades e competências no

que respeita à definição de metas e indicadores passíveis de ser alcançados e instituídos pela organização).

Com a realização das entrevistas criou-se uma proximidade entre o contexto organizacional e os temas a desenvolver, o que permitiu que a informação recolhida conduzisse a uma correta implementação da ferramenta de controlo de gestão, o *BSC*. Além do mais, promoveu uma participação pró-ativa das partes envolvidas para propor melhorias ou reformulações necessárias em processos e/ou atividades.

As entrevistas foram feitas junto do *CEO*, da gestora de qualidade e de recursos humanos. Por forma a que o feedback obtido fosse transversal a toda a organização, procurei ainda questionar alguns elementos que participam nos processos internos e externos da organização. A recolha de informação permitiu, não só, que se identifiquem as carências relativas à gestão praticada, mas também que se consigam identificar pontos de intervenção.

A nível estrutural, a AMM não apresenta muitos departamentos pelo que grande parte das responsabilidades e decisões tomadas se centram num único elemento, que é o *CEO*. Apesar disso, consegui reunir informações de carácter estratégico, procurei entender as razões que sustentam a escolha da estratégia, de que forma esta tem sido colocada em prática na organização ao longo dos anos; a perceção e contextualização dos processos e atividades desenvolvidas e potenciais melhorias que possam vir a ser desenvolvidas; a capacidade da organização para acompanhar a evolução do setor; a existência de certificações de qualidade e com que regularidade estas são atualizadas e, como a componente Humana da empresa tem sido trabalhada (o desempenho e rendimento esperado, como as necessidades tem sido colmatadas, quantas e quais as formações que têm sido disponibilizadas e níveis de afetação ao local de trabalho).

Numa das primeiras entrevistas ao *CEO*, procurei recolher informações de âmbito estratégico. Nomeadamente, compreender se as decisões tomadas têm mostrado os resultados que se esperavam, face às condicionantes do mercado global, bem como quais as adaptações que tiveram que ser tomadas para que a empresa continuasse operacional e competitiva. Inicialmente, o tema *BSC* era totalmente novo para a organização e seus elementos. No entanto, dada a crescente utilidade desta ferramenta no seio empresarial, o *CEO*, achou pertinente que este sistema de controlo de gestão fosse implementado. As informações obtidas permitiram uma caracterização genérica da empresa face à estrutura

organizacional, fontes de vantagem competitiva, aos serviços, produtos, segmentos de mercado em atuação e perspetivas de futuras para expansão da marca. Ainda na fase inicial, debati com o *CEO* de que modo as ambições futuras se podiam traduzir em objetivos estratégicos, tendo sempre presente a estratégia, a missão e visão seguida pela empresa.

Numa fase mais avançada, voltamos a reunir com o propósito de ajustar os indicadores estratégicos aos objetivos já traçados, de modo a perceber a capacidade e os recursos necessários e disponíveis para que esses indicadores fossem passíveis de concretização. Após um período de obtenção e recolha de informação e de cálculos dos indicadores definidos, voltamos a reunir para estabelecer e validar as metas que a empresa espera alcançar. Foi importante neste período de recolha e tratamento dos dados, marcar uma reunião com a finalidade de explicar ao *CEO*, as fórmulas utilizadas para o cálculo de cada indicador.

Ao longo das reuniões efetuadas foi possível reunir, junto da responsável de recursos Humanos, informações sobre as dificuldades encontradas para a ocupação de uma determinada vaga, de acordo com o âmbito de formação que é exigido, as formações que têm sido proporcionadas aos colaboradores e, ainda compreender as etapas desenvolvidas bem como os canais de comunicação utilizados na seriação dos candidatos para as vagas existentes. A partilha de informações permitiu-me perceber que existem algumas lacunas neste campo, daí que tenha proposto a atualização e reformulação do Manual de acolhimento (dado que facilita o processo de integração e acolhimento de novos trabalhadores, mas também dos atuais) e ainda a realização de um Manual de funções cujo objetivo passa por dar a conhecer as competências associadas a cada função, as qualificações académicas e profissionais e outros requisitos exigíveis.

Visto que a responsável de recursos Humanos acumula também as responsabilidades associadas à gestão da qualidade, procurei nas questões colocadas recolher informações relacionadas com o processo de gestão da qualidade nos processos organizacionais. Neste intervalo de critérios, os tipos de certificações que a empresa possuiu ou espera adquirir, qual a sua posição face à responsabilidade social e ambiental, se a inovação tem sido um aspeto que a empresa procura introduzir nos seus processos e produtos e, ainda notar de que modo a empresa tem procurado corresponder às expectativas dos clientes.

Numa das últimas reuniões foi importante a junção de todos os elementos para a assimilação do processo e atribuição de responsabilidades.

Após reunir os dados necessários, seguiu-se o tratamento e interpretação da informação obtida. Assim, foi possível caracterizar a empresa, no que toca às suas necessidades, as suas expectativas e os seus pontos fortes e fracos, referenciar as suas vertentes de negócio e reunir, determinar e analisar os principais indicadores chave da empresa para obtenção de uma melhor perceção de como desenvolver uma apropriada proposta para implementação do *BSC* na empresa em questão.

2.2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho consistiu na implementação de um *BSC* na empresa AMM, cuja intenção é criar valor, adequando as perspetivas aos objetivos estratégicos da organização. A introdução desta ferramenta no seio da empresa vem, nomeadamente, apoiar o gestor nas tomadas de decisão, a verificar se os objetivos estabelecidos estão a ser alcançados e a perceber quais os fatores que condicionam o desempenho pretendido.

Assim sendo, esta proposta de implementação teve como objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a atividade, os objetivos e a estratégia da AMM;
- ✓ Analisar os dados recolhidos relativos à envolvente da empresa a fim de averiguar o peso desta na performance da organização, as ameaças e os seus pontos fortes e fracos face às suas concorrentes;
- ✓ Desenvolver um sistema de gestão de avaliação de desempenho, através a implementação da ferramenta *BSC*;
- ✓ Garantir que os indicadores utilizados para a avaliação de desempenho, estão coerentes com as quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) desenvolvidas no *BSC*;
- ✓ Assegurar que os objetivos e indicadores estabelecidos para as quatro perspetivas estão alinhados com a estratégia da empresa;

Estes tópicos serviram de base para a avaliação, acompanhamento e gestão da estratégia, traduzindo-se num recurso estratégico essencial para a direção que a empresa pretende seguir a longo prazo.

3 Apresentação da empresa

Neste terceiro capítulo é feita uma breve apresentação da organização AMM lda., da sua missão, visão, valores e caracterização do seu negócio. A informação utilizada resultou de entrevistas aos responsáveis departamentais, da consulta de documentos internos essenciais para a construção e implementação do *BSC* na empresa.

3.1 A empresa AMM

“Constituída em 1983 e com sede na zona industrial de Mira, distrito de Coimbra, a AMM lda. é uma empresa que foca as suas atividades no fabrico e comercialização de caixilharia em alumínio e de redes mosquiteiras. Com instalações modernamente equipadas, que ocupam uma área coberta de 2.100 m², a AMM possui condições para analisar cada situação em específico, adaptando sempre os seus produtos às necessidades de cada cliente. Ao longo dos anos, seguindo sempre elevados padrões de qualidade e exigência, a AMM tem expandido progressivamente a sua área de atuação, estando direcionada, atualmente, para a área B2B” (AMM, 2018).

3.2 História

O ano de 1989, representou para a empresa um ponto de viragem e de reestruturação. Isto porque, o capital social passou a estar, unicamente, representado por um sócio. Desde esse momento, a gestão tem sido apenas de cariz familiar.

A perspetiva de crescimento e a necessidade de responder à procura proveniente do mercado levou à introdução de melhorias e atualizações, nas atividades e nos processos, como forma de corresponder aos novos desafios que iam sendo colocados. Para o *CEO*, António Miranda, a empresa precisou de investir na modernização dos sistemas de informação, inovando com a aplicação de uma rede informática estruturada e adquirindo equipamentos que fossem tecnologicamente mais eficientes e avançados (CNC), na precisão do corte de perfis de alumínio.

A aceitação do mercado aos serviços e produtos disponibilizados, fez com que a empresa introduzisse novos conceitos e perspetivas novos horizontes. Ingressando, desta forma, em novos registos como as mosquiteiras e os automatismos. Este passo representou o *upgrade* necessário para crescimento externo da empresa, de acordo com a visão do *CEO*.

No ano de 2010, a empresa registou duas marcas: a AMM alumínios e a AMM mosquiteiras, tendo mais recentemente, em 2018, registado a AMM gates. O registo das marcas traduziu-se num fator estratégico importante, segundo a gestora de Qualidade, pois permitiu que os produtos e serviços disponibilizados fossem distintos de outros similares existentes no setor, o que culminou na captação de novos clientes e mercados.

Assente em pilares basilares fortes, a empresa procura manter elevados padrões de qualidade e eficiência para apresentar produtos e serviços que correspondam às exigências dos seus clientes. Nesse seguimento, a AMM implementou, em 2015, o sistema de gestão da qualidade através da ISO 9001-2015. A opinião daqueles que lhe permitem tirar o máximo partido das suas atividades possibilita que esta seja, hoje, uma empresa de referência no setor metalomecânico e de serralharia.

Com o *Know-How* de colaboradores altamente experientes e competentes, conjugado com a mais avançada tecnologia, que possui desde 2000, a AMM potencia um serviço de excelência. A satisfação é um ponto crucial para o crescimento, como evidencia o *CEO*, importa, portanto, comprometer aqueles que nesta trabalham com os propósitos a seguir. Para que as atividades sejam desenvolvidas com o maior rigor e eficiência.

A AMM, tem vindo continuamente a aprimorar o seu desempenho global, fortalecendo, para isso, relações mutuamente benéficas com fornecedores, clientes e colaboradores. Sendo-lhe reconhecido um profissionalismo singular, um serviço diferenciado e um acompanhamento personalizado que garante a plena satisfação do cliente, que para a organização é visto como um parceiro de inovação.

3.3 Missão e Visão

A missão encontra-se descrita pela AMM, do seguinte modo: “Com o propósito de atingir a plena satisfação dos seus clientes, a AMM presta um serviço único para cada cliente baseado na qualidade dos seus produtos, na pesquisa de soluções inovadoras e na competência de toda a sua equipa.”

A visão, por sua vez, é-nos apresentada como: “A nossa paixão, capacidade de inovação e sabedoria são reconhecidos pelos nossos clientes, parceiros e colaboradores desde 1983. O que nos leva a querer manter estes alicerces, tendo como ambição produzir sempre melhor.”

3.4 Serviços

A empresa AMM, com qualidade reconhecida há mais de 35 anos, dedica-se à transformação, comercialização e aplicação de caixilharia em alumínio e redes mosquiteiras a nível nacional e internacional. Para além de oferecer um serviço específico para serralharia de alumínio, que consiste no corte e/ou mecanização de obras completas.

Com recurso aos vários equipamentos de comando numérico computadorizado, a empresa consegue apoiar os seus clientes no planeamento e execução do corte preciso e mecanização de perfis.

“Preparados para qualquer tipo de construção, independentemente da sua dimensão ou complexidade técnica, atuamos num sistema integrado personalizado, que nos permite uma dedicação especial a cada projeto. Em todos os desafios que abraçamos colocamos, ao dispor, uma equipa de profissionais altamente qualificados e preparados para apoiar na melhor solução, seja no terreno ou nas nossas instalações, onde pode visitar a sala de exposições, com as mais variadas soluções, inovações e portfólios de obras realizadas.”

AMM (2021)

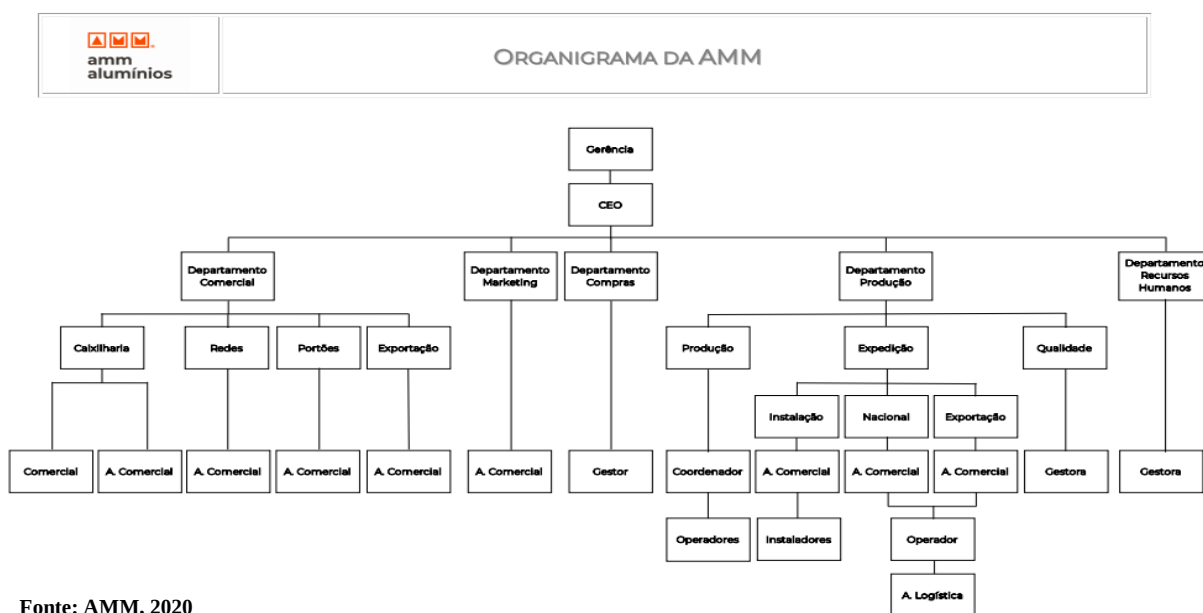
Uma atividade com impacto quase inexistente, para o meio ambiente, dada a aposta na mais avançada tecnologia para a transformação dos produtos. Os sistemas aplicados pela AMM são testados e homologados segundo normativos europeus.

3.5 Estrutura organizacional AMM

A empresa encontra-se estruturada em 5 grandes departamentos – o departamento comercial, de marketing, de compras, de produção e, por fim, o departamento de recursos humanos.

Com recurso ao organigrama da empresa, facultado pela gestora de recursos humanos, evidenciado pela figura 1, é possível perceber o encadeamento e as ligações que se estabelecem entre os departamentos existentes.

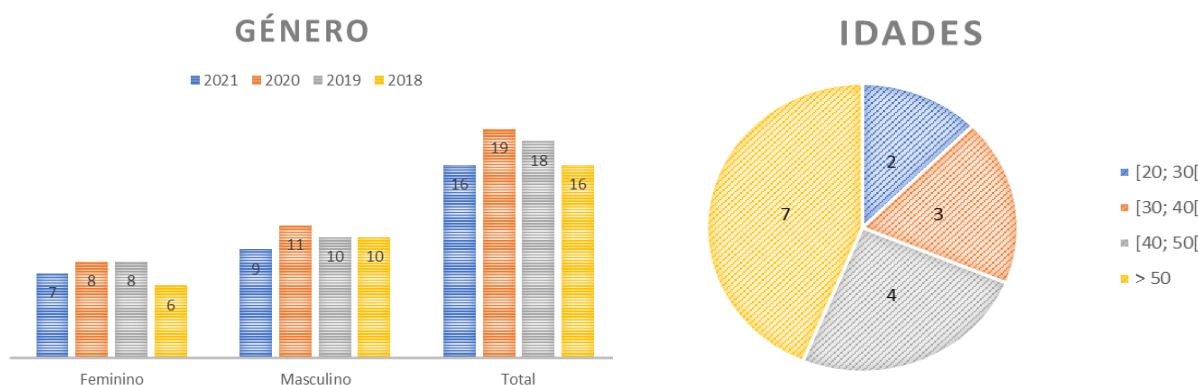
Figura 1 – Organigrama AMM



Fonte: AMM, 2020

A empresa é composta por 16 trabalhadores, sendo que 7 são do género feminino e 9 do género masculino. A predominância do género masculino já vem de há vários anos, este indicador está relacionado com estereótipo das atividades que se desenvolvem. Do estudo feito a par com a informação recolhida junto da responsável dos recursos humanos sobre o capital humano da empresa, foi possível verificar a existência de um maior número de trabalhadores com idade superior a 50 anos (7 elementos), como mostra a tabela 1.

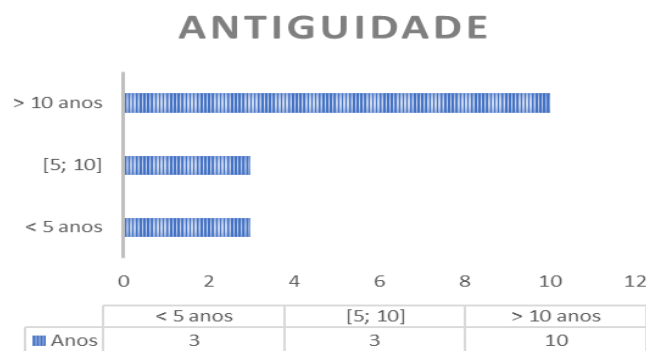
Tabela 1 – Dados da Empresa



Fonte: Elaborado pela própria

A antiguidade é um aspeto bastante notório na empresa, dos 16 elementos 10 estão há mais de 10 anos na empresa, como mostra a tabela 2. Facto que segundo o *CEO*, acrescenta experiência e conhecimento à organização, uma vez que estes tiveram a possibilidade de acompanhar a evolução ocorrida na empresa, seja ao nível dos materiais utilizados ou dos processos e atividades desenvolvidas. Para além disso, transpõe para o exterior maior confiança no que diz respeito à capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma resiliente os requisitos necessários.

Tabela 2 – Dados da Empresa



Fonte: Elaborado pela própria

4. Atividades realizadas

Ao longo deste capítulo, de uma forma detalhada, vou apresentar as etapas percorridas para o desenvolvimento do *BSC* na empresa AMM. Procurei numa primeira fase entender a estrutura da empresa, as atividades realizadas em cada departamento e quais os fatores, que a empresa considera críticos para o alcance dos objetivos pretendidos. Para isso, houve a necessidade de realizar várias reuniões com alguns elementos da organização por forma a obter as respostas que pretendia.

Numa dessas primeiras conversas pude perceber, junto do *CEO* da AMM, que a empresa se encontra limitada no que respeita ao controlo sistemático de indicadores críticos, ao nível operacional, na gestão dos recursos materiais e humanos e ainda na área financeira. Pelo que o desenvolvimento e implementação deste instrumento de gestão, se tornou num desafio aliciante dado ser um projeto pioneiro nesta empresa. A introdução do *BSC* surgiu como uma oportunidade para dinamizar, melhorar e consolidar os procedimentos internos da organização. O seu desenvolvimento necessitou de algum compromisso das partes, para que a tradução da estratégia fosse o mais explícita possível.

A primeira fase foi, fundamentalmente, de recolha e assimilação de informação. Importou ainda nesta fase, apresentar os conceitos bem como a estrutura de funcionamento do *BSC*. Visto, tratar-se de um conceito totalmente novo para a organização. Nesse seguimento, procurei, juntamente, com o *CEO* estabelecer os objetivos que melhor se enquadram com o que a empresa se propõe a desenvolver a longo prazo com as suas capacidades, competências e necessidades de curto prazo. Não se tratou de uma fase simples, dado que foram necessárias sucessivas reuniões para que o conjunto de objetivos estratégicos fosse aprovado.

O passo seguinte consistiu na definição dos indicadores e respetivas metas a atingir. As escolhas tiveram por base toda uma análise prévia do ambiente macro e micro. Reunidos todos os elementos necessários, foi elaborado um mapa estratégico, um mapa que traduz a estratégia da empresa, relacionando os objetivos definidos com a perspetiva onde intervêm.

A par com a construção do *BSC*, foi também desenvolvido um manual que permitisse à empresa instituir boas práticas de acompanhamento e controlo da estratégia definida.

4.1 Estratégia da empresa

A empresa, AMM, aposta numa estratégia focada na diversificação do negócio e na qualidade percebida pelo cliente. Desde cedo percebeu que entrar num setor como aquele em que se encontra e apostar numa estratégia de custos não lhe iria trazer quaisquer benefícios ou vantagens competitivas face aos restantes concorrentes.

Daí também ter direcionado o seu ramo de negócio para segmentos de mercado, fundamentalmente externos, que efetivamente reconheçam a qualidade dos produtos e serviços que oferece e estejam predispostos a pagar por isso. A empresa depressa percebeu que o mercado externo se traduzia numa oportunidade para o crescimento e expansão do negócio. Facto bem evidenciado, hoje, com a percentagem detida no volume total da faturação - valores que rondam os 30%. Mesmo percebendo que a maioria da faturação provém de transações efetuadas com o mercado nacional, quando olhando em maior pormenor verificamos que o cliente externo está cada vez mais disposto a pagar por um produto com qualidade. Para além de, se verificar que estes são clientes mais fiéis e cuja repetição de compra é bastante superior quando comparada com um cliente nacional.

4.2 Análise Externa

No estudo da componente estratégica foi efetuada uma análise à envolvente externa da AMM, com o intuito de compreender o mercado onde atua e todas as condicionantes que deste advêm. De modo a efetivar este estudo foram utilizadas as seguintes ferramentas: a análise PESTAL para o ambiente macro e o modelo das cinco forças de Porter para o ambiente micro.

4.2.1 Análise PESTAL

A análise PESTAL é vista como uma ferramenta de análise estratégica que se utiliza, nomeadamente, para avaliar e dar resposta a questões de origem externa que de algum modo interferem com o funcionamento de uma organização. Dessa forma, tem por objetivo identificar um conjunto de oportunidades e ameaças que caracterizam o macro ambiente (Beatriz et al., 2018) o que permite à organização definir a melhor forma para reagir a eventuais mudanças que decorram do exterior.

As organizações, de um modo geral, encontram-se em permanente contacto com o meio, estando por essa via expostas a diversos fatores que não são controláveis internamente, mas que as influenciam de diversas maneiras (Simões, 2016). Com recurso a esta metodologia é possível, à empresa, avaliar e compreender de que modo os fatores macro ambientais irão influenciar as atividades da empresa, no presente e também no futuro, e de que forma estes podem afetar o crescimento esperado (Oliveira, 2018). Daí esta análise se traduzir num ponto fundamental para a tomada de decisão (Simões, 2016) sob qual a melhor forma de atuar perante um mercado competitivo (Isabel & Saraiva, 2013).

A análise PESTAL tornou-se bastante útil, para o estudo da envolve externa, na medida em que possibilitou uma análise aos fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais, fornecendo uma primeira impressão do setor onde a empresa se insere. A informação recolhida por via deste instrumento permitiu alavancar as oportunidades e acautelar as adversidades que afetam o desempenho e as aspirações futuras (Beatriz et al., 2018). A síntese obtida encontra-se, seguidamente, apresentada:

Contexto Político

- Os últimos anos estão a ser marcados pela forte instabilidade política. As medidas e estratégias governamentais, a guerra comercial entre a China e os EUA, o *Brexit*, os extremismos e as fortes convulsões sociais multiplicadas por todo o mundo têm desencadeado enormes perturbações no comércio internacional e nos mercados financeiros;
- O programa de financiamento Portugal 2020, dirigido a investimentos empresariais nos domínios da inovação produtiva e do empreendedorismo qualificado e criativo são um estímulo para a melhoria significativa das empresas. Este tipo de programa procura reforçar a competitividade das empresas, incentivando ao investimento em novas oportunidades de negócios que induzam progressão na cadeia de valor e facilitem a internacionalização dos negócios.

Contexto Económico

- A instabilidade no mercado nacional, desencadeada em grande parte pela *Covid-19* provocou um desinvestimento natural, passando o investimento a ser realizado de forma mais sustentada e direcionado para uma utilização mais eficiente dos recursos e racionamento dos gastos. Por outro lado, a escassa liquidez financeira e a fraca apetência para o investimento sugerem uma estratégia orientada para os preços, o que para a AMM

não é sequer uma hipótese. As suas diretrizes estratégicas trouxeram algumas limitações no seu poder negocial.

- O sistema de tributação aplicado a par com o aumento das taxas de juro para financiamento promovem a descapitalização das empresas; A taxa de inflação é outro fator que condiciona as empresas, visto que a oscilação positiva ou negativa influencia diretamente o preço de venda e consequentemente o volume de vendas.
- As exportações portuguesas de metalurgia e metalomecânicas diminuíram face a períodos homólogos, refletindo o forte impacto provocado pela pandemia e a incerteza criada pelo *Brexit*.
- O alumínio é uma componente metálica escassa no mercado. A escassez de matéria-prima no mercado faz disparar os alarmes nas empresas, visto que para a sua obtenção têm de pagar valores muito superiores.
- A escassez de fornecedores locais obriga a grandes deslocações para aquisição dos componentes, o que se repercute nos custos de transporte aplicados.
- O aumento dos níveis de desemprego condicionam o poder de compra dos consumidores.

Contexto Social

- O desenvolvimento de parcerias com Instituições de ensino, centros de emprego e outras instituições permitem a inserção de jovens nas empresas, o que tem contribuído para colmatar a escassez de profissionais existentes no setor.

Contexto Tecnológico

- Os elevados investimentos em investigação e em equipamentos tecnologicamente mais avançados são mais um encargo que as empresas têm de suportar para conseguir acompanhar a evolução e dispor de um leque de produtos e serviços atrativos que despertem atenção nos *stakeholders*.
- Os condicionalismos e restrições aplicados pela *Covid-19* trouxeram às empresas a necessidade de diversificar os seus canais de vendas. A aposta crescente nos canais digitais, como e-commerce, permitiu que as empresas se mantivessem sustentáveis.

Contexto Ambiental

- A consciência ambiental das empresas é reforçada através do cumprimento das normas previstas no setor para a produção de resíduos, emissão de gases e partículas poluentes e ainda para a sustentabilidade no uso dos recursos.

Contexto Legal

- A carga fiscal aplicada sobre as empresas limita a sua capacidade de investimento, diminui a procura e afeta o equilíbrio destas pela falta de previsibilidade de gestão a curto-médio prazo.

4.2.2 Análise da indústria

Nos últimos 10 anos, o setor metalúrgico e metalomecânico registou uma impressionante trajetória de crescimento, assumindo uma importância incontornável na economia portuguesa. O setor contribui com 18% para o produto interno bruto nacional.

A aposta contínua realizada pelas empresas em aspetos diferenciadores como a introdução de métodos inovadores ao nível dos processos e dos produtos; o progressivo investimento em *I&D*; o *Design*; as certificações obtidas e, o crescimento com a preocupação ambiental são alguns dos aspetos que têm permitido ao setor obter elevados resultados. (Banco Portugal, 2019).

O setor metalomecânico, de acordo com um estudo efetuado pelo Banco Portugal em 2019, representa 2% das empresas em Portugal o que se traduz num valor aproximado de 10 mil empresas, com cerca de 190 mil pessoas empregadas e um volume de negócio de 27 mil milhões de euros, como ilustra a figura 2.

Figura 2 – O setor Metalomecânico e Metalúrgico

CARATERIZAÇÃO GERAL DO SETOR | 2019



Fonte: Banco Portugal

O principal desafio lançado, no plano de orçamento pela AIMMAP, às empresas do setor para o ano de 2020 previa assegurar a trajetória ascendente que se vinha a verificar ao longo dos últimos anos. Contrariamente ao previsto, o setor apresentou uma quebra na ordem dos 12,7% comparativamente ao ano de 2019 (Pinto, 2021). Para além das questões relacionadas com a pandemia e das restrições aplicadas, as empresas têm sido afetadas com o agravamento dos custos do transporte, com a escassez e a subida de preços das matérias-primas e, ainda o menor poder de compra da população o que fragilizou as empresas sob o ponto de vista financeiro.

O modelo das cinco forças de Michael Porter permite identificar as principais forças estruturais do setor que influenciam a performance da empresa: o poder negocial dos clientes e fornecedores, as barreiras à entrada de novos concorrentes, os produtos substitutos e a rivalidade entre os atuais competidores e, classificá-las em alta, média ou baixa (Viegas, 2015).

A ponderação de diferentes fatores em diferentes conjunturas de mercado ou em comparação com outras empresas do setor vai determinar o modo como a empresa irá desenvolver a sua estratégia.

A análise das 5 forças de *Porter*, efetuada para a empresa AMM, permitiu aferir a atratividade da indústria onde esta se insere. Para além da atratividade, o estudo de cada uma das cinco forças dá-nos uma visão geral da estrutura da indústria, bem como de possíveis ameaças de produtos substitutos ou de novos concorrentes.

Da análise, evidenciada na tabela 3, é possível concluir que a atratividade neste setor de atividade é média.

Tabela 3 – Modelo das 5 forças de Michael Porter

AMEAÇA NOVOS CONCORRENTES - Força Média-Alta
. FUNDO MANEIO
. A INDÚSTRIA POSSUI REQUISITOS GOVERNAMENTAIS E DE QUALIDADE QUE DIFICULTAM A ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES
. RESISTÊNCIA DO CLIENTE EM MUDAR PARA UM NOVO FORNECEDOR (RISCO ASSUMIDO QUE NÃO DÁ GARANTIAS FUTURAS)
. KNOW-HOW DE EMPRESAS ESTABELECIDAS
PODER NEGOCIAL FORNECEDORES - Força Alta
. A QUALIDADE DAS MATÉRIAS – PRIMAS É CRUCIAL PARA SE OBTER UM PRODUTO DIFERENCIADOR E DE EXCELÊNCIA
. Nº REDUZIDO DE FORNECEDORES NACIONAIS
. CUSTO DE MUDANÇA DE FORNECEDOR É SIGNIFICATIVA
PODER NEGOCIAL CLIENTES - Força Média
. Nº SIGNIFICATIVO DE EMPRESAS A OPERAR NESTE SETOR
. QUALIDADE DOS PRODUTOS É UM ASPETO VALORIZADO E DIFERENCIADOR PARA O CLIENTE
. AS EMPRESAS DO SETOR SÃO MAIORITARIAMENTE EXPORTADORAS, O QUE DE CERTO MODO DIVERSIFICA O RISCO DE QUEBRA DE FATURAÇÃO
. A OFERTA DA MELHOR RELAÇÃO QUALIDADE-PREÇO INTERFERE COM A ESCOLHA DOS CLIENTES.
AMEAÇA PRODUTOS SUBSTITUTOS - Força Média
. A MADEIRA É UMA COMPONENTE QUE PODE SUBSTITUIR O ALUMÍNIO CONTUDO ACARRETA CUSTO DE MANUTENÇÃO ELEVADOS.
. O PVC POR SUA VEZ, CONFERE BONS ISOLAMENTOS TÉRMICOS E ACÚSTICOS. CONTRARIAMENTE, A MADEIRA TEM UM CUSTO DE MANUTENÇÃO BAIXO. NO ENTANTO OS VALORES ASSOCIADOS ÀS CONSTRUÇÕES NESTE TIPO DE MATERIAL SÃO EM MUITO SUPERIORES AO ALUMÍNIO.
RIVALIDADE NA INDÚSTRIA - Força Média
. CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA NOS MERCADOS EMERGENTES E ESTAGNAÇÃO NOS MERCADOS MADUROS
. EXCESSO DE OFERTA DE PRODUTOS NOS MERCADOS MADUROS
. CRESCIMENTO DE CONCORRENTES NO SETOR
. POUCA DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS OFERECIDOS NO SETOR
. MAIORIA DAS EMPRESAS DO SETOR REGE O SEU NEGÓCIO EM FUNÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA LIDERADA PELO CUSTO

Fonte: Elaborado pela própria

Ao aplicar-se o modelo das 5 forças de *Porter* para efeitos de diagnóstico estratégico à Indústria metalomecânica foi possível identificar o seguinte:

. As principais barreiras à entrada de novos clientes estão relacionadas com o *Know-how* necessário, fruto da complexidade do setor, para competir e acompanhar as empresas já consolidadas o que para estas constitui uma mais-valia para o seu negócio – efeito da curva da experiência; a necessidade de elevado capital inicial para investir em infraestruturas, na aquisição de equipamentos robustos e tecnologicamente avançados no corte de perfis, na aquisição das matérias-primas e ainda em investigação e desenvolvimento; o setor tem vindo a adotar as melhores práticas no que toca ao cumprimento das normas de proteção ambiental e gestão dos resíduos, sendo aliás certo que muitas das empresas optam por se submeter a processos de certificação ambiental que vão além das exigências legais. A certificação dos produtos é uma garantia da competitividade e qualidade das empresas do setor, daí que se considere como uma barreira à entrada de novos concorrentes. As barreiras legais, nomeadamente, as medidas fiscais impostas (tributações elevadas) revelam-se difíceis de cumprir para quem pretende entrar neste setor. A customização dos produtos face às necessidades dos clientes, o atendimento personalizado e a qualidade do produto final fortalecem o vínculo empresa-cliente que permite manter relações mutuamente benéficas e criam valor. Desta forma, o risco assumido pelos clientes com a mudança de fornecedor não acarreta garantias futuras.

Atendendo às barreiras colocadas na entrada de novos concorrentes, considera-se a ameaça de novas empresas média-alta.

Nesta indústria, a qualidade da matéria-prima é crucial para se obter um produto final diferenciador e de excelência. Os preços das matérias-primas praticados pelos fornecedores desta indústria, em Portugal, são elevados e decorrem do facto de existirem poucos fornecedores nacionais que face à inexistência de concorrência, colocam a matéria-prima a um preço elevado, contribuindo para a diminuição do poder de negociação. Face à dificuldade de obtenção da matéria-prima a relação preço-qualidade é penalizada. Dada a escassez de opções de fornecedores, torna-se difícil atender ao cumprimento de prazos de entrega. Atendendo a estes fatores, o custo associado à mudança de fornecedor é significativo.

Podemos, então, concluir que o poder negocial dos fornecedores, neste setor, é considerado alto.

A indústria metalomecânica é extremamente competitiva e está em constante mudança. Esta dispõe de um leque de opções bastante elevado dado o número significativo de empresas existentes (no ano de 2020 existiam perto de 11.000 empresas em Portugal). O consumidor tem, desta forma, acesso a uma extensa oferta de produtos o que torna mais difícil a sua fidelização. Os clientes prezam a qualidade dos materiais utilizados (perfis, acessórios, entre outros) o que determina que haja uma maior competição entre as empresas do setor. Obrigando-as a diferenciar e aperfeiçoar os seus produtos por forma a satisfazer a procura de mercado. Neste setor, a diferenciação em junção com a qualidade formam uma vantagem competitiva que interfere com a escolha do cliente. A concentração de empresas a nível nacional, torna a exportação um veículo de diversificação do risco de negócio.

Considera-se, portanto, que o poder de negociação dos clientes é médio.

A ameaça dos produtos substitutos é média, pois apesar de no mercado existirem alternativas com mesma finalidade prática, estas têm custos de manutenção mais dispendiosos como é o caso da madeira, no entanto apresentam uma menor eficiência. Apesar de conferir um melhor isolamento térmico e acústico, o preço do PVC é em média mais elevado do que o alumínio. Dadas as características que apresenta, o alumínio representa o equilíbrio entre a relação preço-qualidade.

A indústria conta com várias empresas já estabelecidas e com grande sucesso, pelo que, atingir uma posição de destaque se torna um processo bastante difícil. A posição que estas detêm permite-lhes trazer para o mercado uma injeção constante de produtos a preços bastante competitivos. Ao existir oferta de produtos a preços mais baixos a predisposição para adquirir produtos mais dispendiosos (ainda que de melhor qualidade), é menor. Outro fator importante é a ausência de diferenciação dos produtos, a escolha dos compradores é baseada em grande parte pelo preço.

Assiste-se a uma estagnação dos mercados maduros, maior concorrência no que concerne à competição e “luta” por quota de mercado entre as empresas do setor que regem, na sua maioria, o seu negócio tendo por base uma estratégia liderada pelo custo. Face a estas condicionantes, verifica-se cada vez mais uma aposta nos mercados emergentes. A rivalidade entre os concorrentes é uma força competitiva significativa e certamente o palco onde se define o sucesso, ou fracasso, dos atuais e futuros participantes do mercado.

Analizadas as 5 forças de *Porter*, conclui-se que, para o setor em que se insere a empresa AMM alumínios o grau de atratividade é médio. Trata-se de um indústria consolidada, onde existe um número elevado de empresas a atuar no mercado e onde o fator experiência faz com que o risco de insucesso aumente para novos concorrentes.

Uma empresa que entre neste mercado terá de possuir um background financeiro elevado, que lhe possibilite fazer as aquisições e investimentos necessários para apresentar um produto com qualidade e diferenciado da sua concorrência. A escassez de fornecedores dificulta a obtenção de matéria-prima e penaliza a relação preço-qualidade. Pelo que o custo de mudança de fornecedor é significativo para as empresas.

4.3 Análise Interna

Na análise Interna fez-se a caracterização da empresa AMM no que respeita à sua estrutura, recursos financeiros, humanos, físicos e tecnológicos. Neste ponto são ainda avaliados os recursos e as competências da empresa, através da utilização do modelo VRIO, cujo propósito é identificar os fatores críticos de sucesso essenciais para a definição dos objetivos estratégicos.

4.3.1 Recursos e Capacidades

A capacidade de uma empresa gerar vantagem competitiva, resulta do valor, da raridade, da inimitabilidade dos recursos e das capacidades (Barney & Hesterly, 2007).

Para identificar as capacidades e os recursos da empresa que contribuem para o desenvolvimento de vantagem competitiva e promovem a melhoria da performance efetuou-se a análise VRIO. Através desta análise, foi possível compreender que mesmo que a empresa disponha de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não tenha capacidade para retirar o melhor destes então não estamos perante uma vantagem competitiva (Jamnadas, 2012).

A tabela 4, detalha a análise efetuada aos recursos e capacidades identificados na empresa AMM.

Tabela 4 – Análise VRIO da AMM

RECURSOS E CAPACIDADES	VALOR	RARIDADE	INIMITABILIDADE	POTENCIADO PELA ORGANIZAÇÃO	RESULTADOS
FINANCEIROS					
LIQUIDEZ	S	S	S	S	VANTAGEM COMPETITIVA
RENTABILIDADE	S	N	N	S	PARIDADE COMPETITIVA
ESTRUTURA FINANCEIRA	S	S	S	S	VANTAGEM COMPETITIVA
FÍSICOS E TECNOLÓGICOS					
EQUIPAMENTO DE CORTE PERFIS	S	S	N	S	VANTAGEM TEMPORÁRIA
GESTÃO DE STOCKS	S	S	N	S	VANTAGEM TEMPORÁRIA
PROCESSO PRODUTIVO AUTOMATIZADO	S	N	N	S	PARIDADE COMPETITIVA
QUALIDADE E ARMAZENAGEM DA MATÉRIA PRIMA (FORNECEDORES)	S	S	S	S	VANTAGEM COMPETITIVA
HUMANOS					
RH QUALIFICADOS (PRODUÇÃO)	N	N	N	N	DESvantAGEM COMPETITIVA
MOTIVAÇÃO	N	N	N	N	DESvantAGEM COMPETITIVA
RETENÇÃO DE NOVOS TALENTOS	N	N	N	N	DESvantAGEM COMPETITIVA
EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	S	N	N	S	PARIDADE COMPETITIVA
ORGANIZACIONAIS					
INOVAÇÃO PRODUTOS (AMM GATES)	S	S	S	S	VANTAGEM COMPETITIVA
PERCEÇÃO QUALIDADE	S	S	N	S	VANTAGEM TEMPORÁRIA
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	S	N	N	S	PARIDADE COMPETITIVA
PARCEIROS COMERCIAIS	S	S	N	S	VANTAGEM TEMPORÁRIA
PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES ENSINO	S	S	S	S	VANTAGEM COMPETITIVA
COMUNICAÇÃO EXTERNA	N	N	N	N	DESvantAGEM COMPETITIVA

Fonte: Elaborada tendo por base as informações disponibilizadas pela empresa

As organizações diferenciam-se, no ambiente empresarial, em função do conjunto de recursos que possuem e das estratégias adotadas para utilização desses recursos. Assim, considera-se que os recursos de uma organização podem ser, sem dúvida alguma, uma mais-valia competitiva, desde que sejam, reconhecidos pela organização como valiosos, raros, difíceis de serem copiados e, conseqüentemente, de serem explorados. Posto isto e, reconhecendo, *a priori*, a importância dos recursos para a vantagem competitiva das organizações, este ponto tem como objetivo analisar de que forma os recursos estratégicos identificados contribuem para a criação de vantagem competitiva.

a) Recursos financeiros

A estrutura financeira de uma organização influencia a sua capacidade física, os seus recursos humanos e os seus produtos. Neste campo incluem-se todas as fontes de obtenção de rendimento (acionistas, credores, bancos), a partir das quais a empresa cria e implementa as suas estratégias.

Como Recursos Financeiros estratégicos da empresa identificou-se a liquidez, rentabilidade e a estrutura financeira.

. A empresa dispõe de um grau de liquidez, como se verifica no quadro abaixo, superior à média do setor. Os valores apresentados na tabela 5, evidenciam um equilíbrio financeiro de curto prazo, o que nos indica que a empresa cumpre com as suas responsabilidades de curto prazo. Assim sendo, estamos perante um recurso que cria valor para a empresa, é possuído por um grupo restrito de empresas concorrentes e potenciado pela organização de modo que se torna numa fonte de vantagem competitiva.

Tabela 5 – Recurso: Liquidez Geral

LIQUIDEZ		
DATA	2018	2019
ATIVO	568200	526200
NÃO CORRENTE	156300	139000
CORRENTE	411900	387200
PASSIVO	189300	171700
NÃO CORRENTE	20100	2800
CORRENTE	169200	168900
LIQUIDEZ GERAL		
EMPRESA	2,43	2,29
SETOR	1,67	1,78

Fonte: Banco de Portugal (2018-2019)

. A AMM é uma empresa rentável, pois através da sua atividade operacional consegue gerar fluxo de caixa que lhe permite ter capacidade para investir. Esta conclusão foi retirada através da análise ao rácio rentabilidade das vendas, como ilustra a tabela 6. Podemos ainda verificar que comparativamente ao setor a empresa é menos rentável. Apesar de ser um recurso valioso para a empresa e potenciado pela mesma, não é raro nem difícil de ser copiado. Pelo que se considera como paridade competitiva.

Tabela 6 – Recurso: Rentabilidade

RENTABILIDADE		
DATA	2018	2019
EBTIDA	49200	38900
VENDA E SERVIÇOS PRESTADOS	712300	773400
RENTABILIDADE OPERACIONAL DAS VENDAS		
EMPRESA	6,94	5,03
SETOR	9,26	10,2

Fonte: Banco de Portugal (2018-2019)

. A escolha da forma de financiamento tem impacto na estrutura financeira da empresa. A estrutura financeira, por sua vez, determina a capacidade da empresa solver as suas obrigações e, por conseguinte, tem impacto na forma como fornecedores, clientes e acionistas avaliam a empresa.

Os níveis de autonomia obtidos, como mostra a tabela 7, indicam uma solidez financeira e uma reduzida dependência de recursos alheios. A empresa recorre, maioritariamente, ao capital próprio para financiar os seus ativos. Trata-se, portanto, de um recurso valioso possuído por um número restrito de empresas e difícil de ser imitado, o que gera fonte de vantagem competitiva.

Tabela 7 – Recurso: Autonomia Financeira

AUTONOMIA FINANCEIRA		
DATA	2018	2019
CAPITAL PRÓPRIO	379000	354500
ATIVO	368200	526200
AUTONOMIA FINANCEIRA		
EMPRESA	66,69%	67,37%
SETOR	41,22%	41,82%

Fonte: Banco de Portugal (2018-2019)

Através da análise de alguns relatórios financeiros do Banco de Portugal, disponibilizados pelo *CEO*, foi possível comparar os valores obtidos no ciclo de exploração da empresa com os resultados apresentados pela média do setor. Na opinião do *CEO*, a proximidade dos valores deve-se à crescente capacidade para acompanhar as tendências do mercado e o comportamento dos seus concorrentes.

b) Recurso Físicos e Tecnológicos

. Os Recursos Físicos são ativos que possibilitam, à empresa, implementar estratégias para melhorar a eficiência dos processos organizacionais. A aquisição de equipamentos é essencial para a gestão das operações na produção, permitindo ganhos em eficiência e produtividade. Estes permitem uma melhor precisão de corte e de aproveitamento dos perfis de alumínio que se traduzem em menores custos e desperdícios para a empresa. Os equipamentos de corte são um recurso físico, valioso e potenciado pela organização que nem todos os concorrentes conseguem adquirir pelos elevados investimentos necessários. Por isso, considera-se um recurso distintivo fonte de vantagem competitiva temporária.

. A automatização de processos permite que a capacidade de produção se torne mais rápida, precisa e ininterrupta. Sendo por isso possível realizar processos com maior eficiência e menor propensão ao erro. Apesar de ser um recurso valioso, não é raro nem difícil de imitar pela concorrência, daí considerar-se como paridade competitiva.

. Dados os critérios de qualidade seguidos pela AMM, torna-se necessário que os fornecedores com os quais trabalha cumpram, igualmente, com os requisitos de qualidade nas matérias-primas que produzem. Os sistemas de alumínio comercializados, pelos seus fornecedores, encontram-se homologados pelos laboratórios europeus, satisfazendo, desta forma, os requisitos da norma NP EN 14351-1¹.

A norma europeia, EN 1090-1, exige a identificação do fabricante e a numeração única de cada componente metálica. A marcação de cada componente facilita a rastreabilidade ao longo das várias fases do processo de fabrico, ou seja, permite organizar todo o processo produtivo desde a conceção ao fabrico e montagem final.

Trata-se, portanto, de um recurso valioso, raro e difícil de ser imitado pelos seus concorrentes pelo que se considera como fonte de vantagem competitiva sustentável.

. A aquisição de matérias-primas é um fator importante, pelo facto do custo da matéria-prima ser um dos principais na estrutura de custos da empresa. Em virtude, do número reduzido de fabricantes (que cumpram com os requisitos de qualidade) e da sua localização, a empresa vê – se obriga a fazer uma gestão criteriosa dos seus *stocks*. Para além de dispor de armazéns verticais, o que lhe permite um melhor aproveitamento do espaço e uma maior capacidade de armazenamento. Esta tem acordado com o seu principal fornecedor a reserva de algum do material que adquire nos seus armazéns, nomeadamente os perfis em bruto. Este procedimento permite-lhe preservar a qualidade dos materiais e reduzir os custos de movimentação da mercadoria. Face às necessidades, a empresa solícita o envio ou o tratamento (lacagem) desses perfis.

Este recurso é valioso, raro pois nem todas as empresas têm esta facilidade e potenciado pela organização. Tratando-se, por isso, de uma fonte de vantagem competitiva temporária.

¹ NP EN 14351-1 – A aposição da marcação CE nas janelas e portas exteriores é a evidência dada pelo fabricante de que estes produtos estão em conformidade com os requisitos estabelecidos no Regulamento dos Produtos de Construção (Regulamento EU nº305/2011), permitindo a sua livre circulação no EEE, distinguindo-se das marcas voluntárias da Qualidade, cujo objetivo principal é a valorização e diferenciação dos produtos no mercado.

c) Recursos Humanos

. A escassez de mão-de-obra qualificada, no setor metalomecânico, leva a que o perfil de trabalhadores que a AMM dispõe, no setor operacional, seja de pessoas com pouca ou nenhuma experiência nesta indústria.

Este recurso é um ponto fraco da empresa que deve ser trabalhado pela empresa em estudo.

. Outro aspeto crítico para a empresa respeita à gestão de talentos. O facto de não conseguir estruturar e fornecer planos de progressão de carreira, nem ir ao encontro das expectativas salariais pretendidas torna difícil a retenção de talentos na organização.

Através do modelo *VRIO* verificou-se que este recurso trata-se de um ponto fraco para a empresa em estudo.

. A falta de envolvimento nas decisões tomadas e de motivação dos colaboradores, fruto da falta de reconhecimento e da sobrecarga de tarefas, tem uma relação estreita com o desempenho destas nas atividades desenvolvidas. Conduzindo a uma maior insatisfação e menor comprometimento com a empresa. Não existe por parte da empresa o desenvolvimento de práticas que conduzam a melhores índices de motivação.

Sob a análise *VRIO*, identificou-se este recurso como uma desvantagem competitiva.

. A exportação é a estratégia seguida pela organização para minimizar os riscos de dependência de um único segmento de mercado. A empresa procura distanciar-se da disputa de preços praticada pelo setor, para isso recorre à sua experiência e rede de contacto externa para promover o crescimento do seu negócio.

Assim sendo, estamos perante um recurso valioso que é continuamente explorado pela organização. No entanto, não é raro nem difícil de ser copiado daí se considerar uma paridade competitiva.

d) Recursos Organizacionais

Na AMM, identificaram-se os seguintes recursos organizacionais: “Inovação de Produtos”, “Percepção de qualidade”, “Responsabilidade Ambiental”, “Parceiros Comerciais”, “Parcerias com Instituições de Ensino” e “Comunicação Externa”.

. A empresa investiu no desenvolvimento de um conjunto de matrizes (perfis de alumínio) para a sua linha de portões – a AMM Gates. Esta linha é exclusiva da empresa por isso trata-se de um recurso valioso, raro e impossível de ser imitado (gama registada no ano de 2018).

. A qualidade está presente em quase todo, senão mesmo todo o processo de entrada do material em armazém e saída deste para o cliente final. Ao implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade, através da norma ISO 9001:2015, foi possível, à empresa, identificar os objetivos e determinar os processos e recursos necessários para alcançar, de forma eficiente e eficaz, os resultados pretendidos. Daí este ser um suporte, essencial, para a melhoria contínua dos processos e dos produtos na otimização do desempenho, como referiu a gestora de Qualidade. A marcação CE serve para comprovar que o produto está conforme com as disposições aplicáveis e de que foi sujeito aos processos de avaliação de conformidade adequados. A robustez, a segurança e a resistência dos materiais que utiliza, aliados às certificações de qualidade que incorpora nos seus produtos, são elementos determinantes na criação de valor para o cliente, que percebe a marca como um conjunto de produtos de elevado valor acrescentado.

Considera-se, portanto, um recurso valioso, raro, pois nem todas as empresas do setor possuem e potenciado pela organização - fonte de vantagem competitiva temporária.

. A atividade desenvolvida pela empresa é eficiente e otimizada, visa a utilização máxima dos recursos, o que reduz a criação de resíduos e impactos ambientais. A empresa orgulha-se da sua atividade não ter impacto ambiental, uma vez que todo o material que utiliza é reciclável. Para isso dispõe de contentores para os vidros e restos de perfis de alumínio que serão, posteriormente, recolhidos por uma entidade especializada no seu tratamento.

Apesar de ser um recurso valioso e ser explorado pela organização, este apenas confere paridade competitiva.

. Os parceiros comerciais constituem uma importante fonte de vantagem competitiva, na medida em que, estes possibilitam à empresa escoar 30%-40% da sua produção por ano. A empresa procura estabelecer contactos com parceiros (empresas) que tenham conhecimento dos produtos e, respetiva montagem dos sistemas salvaguardando desse modo, o esclarecimento ou acompanhamento técnico no mercado externo. Estes garantem uma maior rentabilidade nos negócios efetuados e, sobretudo uma maior perspectiva de concretização de futuros negócios.

Trata-se, portanto, de um recurso que gera vantagem competitiva temporária.

. O protocolo estabelecido com a instituição ISCAC, tem como principal finalidade o aproveitamento de sinergias e potencialidades existentes, dando ênfase às necessidades dos alunos e da instituição de ensino mas também às necessidades do mercado e do tecido empresarial da zona.

Trata-se, portanto, de um recurso que gera vantagem competitiva.

. A AMM estende a sua comunicação externa disponibilizando informação no *website* institucional, *facebook* e *Linkedin*. Através destas, a organização concretiza a necessidade de estar próxima do seu público-alvo, estabelecendo assim, a sua presença no mundo *online*. Contudo, as plataformas evidenciaram uma gestão pouco eficaz, sem planeamento nem periodicidade nas publicações e sem envolvimento com os utilizadores.

Estamos, perante, um recurso que é um ponto fraco para a empresa.

4.3.6 Análise SWOT

Das análises externa e interna resultaram as Oportunidades e Ameaças do mercado e os Pontos Fortes e Fracos da empresa AMM. As conclusões obtidas estão resumidas na análise SWOT, apresentada na tabela 8. Através desta análise procura-se identificar e eliminar as fraquezas e converter as ameaças em novas oportunidades.

Tabela 8 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT		Envolvente Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		. Empresa dinâmica com apetência para inovar como é exemplo a sua linha de produção própria – AMM gates . Equilíbrio financeiro no Curto Prazo . Equipamentos produtivos com elevada capacidade de produção . Parcerias estabelecidas com Instituições Ensino . Confiança dos Parceiros Comerciais	. Falta de recursos humanos qualificados para apoio na dinamização e crescimento da empresa . Reduzida divulgação externa da empresa através de eventos ou plataformas digitais . Dependência de um número reduzido de fornecedores; . Atraso nos prazos de entrega da matéria-prima . Incapacidade para reter novos talentos; . Desmotivação e falta de envolvimento dos colaboradores
Envolvente Externa	Oportunidades	Sugestões	Sugestões
	. Incentivos ao investimento produtivo e internacionalização dos negócios (através do Portugal 2020) . Possibilidade de ingressar em novos mercados	. Incrementar a melhoria contínua dos processos produtivos . Reforçar conhecimentos técnicos dos RH através de ações de formação . Desenvolver um portfólio de produtos e serviços . Participação em eventos e feira ligadas ao setor	. Controlo de prazos de fornecimento de materiais, de fabrico e montagem . Desenvolver um plano de comunicação eficaz entre os vários departamentos . Promover a integração de novos colaboradores . Utilizar os canais digitais para promover a interatividade entre a empresa e o cliente . Consolidar as relações institucionais existentes com o intuito de reunir conhecimento e experiência
	Ameaças	Sugestões	Sugestões
	. Aumento dos custos de produção por via das flutuações no preço das matérias-primas e da energia . Quebra nas exportações Portuguesas . Escassez de matéria-prima . Concorrentes com elevado prestígio no mercado . Excessiva regulamentação do setor com normas europeias	. Capacidade para ajustar os produtos às necessidades dos clientes . Acompanhamento regular das alterações promovidas no mercado . Adquirir certificações que possibilitem a entrada em mercado mais exigentes	. Manter critérios rigorosos na seleção de fornecedores

Fonte: Elaborada tendo por base as informações disponibilizadas pela empresa

5. Aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* na Empresa AMM

No presente capítulo são descritas as etapas percorridas para a implementação de um *BSC* na empresa AMM, com vista à melhoria da monitorização das atividades por esta desenvolvida.

Fez-se, inicialmente, uma descrição da metodologia utilizada e apresentou-se os principais conceitos que lhe estão associados. As noções introduzidas na fase inicial do estágio tornaram-se imprescindíveis para a compreensão e elaboração deste relatório, visto tratar-se de um conceito totalmente novo para a organização, o que permitiu ao *CEO* sustentar as suas tomadas de decisão durante o processo.

Em seguida, descreve-se a abordagem proposta para implementação na empresa, adaptada ao contexto vivenciado.

5.1 Descrição do *Balanced Scorecard*

Este instrumento de gestão estratégica, quando bem elaborado, promove o alinhamento dos processos, pessoas e recursos de acordo com a estratégia que vigora na organização e, que virá a resultar num processo de melhoria do desempenho organizacional (J. M. Ferreira, 2012). Este instrumento permite alinhar a estratégia da organização com os objetivos das áreas operacionais e também promover a comunicação interna (Gomes, 2019). A metodologia *BSC* tem por objetivo monitorizar o desempenho tido pela organização e acompanhar o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos (Freitas, 2015).

5.1.1 Definição dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos dividem a estratégia em diferentes processos de criação de valor, como tal, a sua escolha deve interferir com as áreas de competência da organização que proporcionam uma melhor performance e, com a missão e a visão que a empresa se propõe a alcançar (Alexandre & Domingues, 2014).

De um modo geral, estes procuram criar valor ao cliente, alcançar a excelência operacional e desenvolver mecanismos capazes de promover uma rastreabilidade eficiente.

O entrosamento destes objetivos estratégicos, pelas diferentes perspetivas do modelo BSC, é conseguido através das relações de causa-efeito estabelecidas no mapa estratégico.

Para que estes objetivos possam ser alcançados com sucesso, a organização deve focar-se em esclarecer e traduzir a sua visão e estratégia, comunicar e associar os objetivos e as medidas estratégicas, planejar, delinear metas e alinhar iniciativas estratégicas (Santos, 2014), bem como melhorar o feedback e a sua aprendizagem estratégica, que tem como base a monitorização das quatro perspetivas que refletem a forma como a organização está a cumprir a estratégia traçada (Cotrim, 2014).

É importante, aquando da seleção dos objetivos estratégicos, considerar os fatores que são críticos para a organização e que comprometem a execução da estratégia, dos processos e práticas de gestão operacional. A incorporação das variáveis identificadas na análise VRIO, como fonte de desvantagem competitiva, na definição dos objetivos estratégicos permite que estas sejam monitorizadas com o intuito de se converterem em vantagem competitiva.

5.2 Análise das Perspetivas

Perspetiva Financeira

Nesta perspetiva a empresa procura aumentar os seus proveitos financeiros por meio da entrada em novos segmentos de atuação, nomeadamente, a nível internacional. Como foi previamente referido a aposta da empresa passa por internacionalizar os seus produtos, isto é, alargando os seus segmentos-alvo. O *CEO* tem perfeita noção que não será oportunamente viável, face ao contexto pandémico, centrar exclusivamente a sua atividade no mercado nacional (esta vertente estratégica remonta para uma disputa acentuada dos preços dos bens que a AMM não pretende entrar). Para além disso, não é uma prática totalmente desconhecida pela empresa pois já detém parceiros de negócio em França através dos quais tem efetuado inúmeros negócios. Ao nível do peso destas transações no volume de negócios da AMM, é possível apontar para valores compreendidos entre os 30%- 40% da faturação total – valor que vem crescendo ao longo dos anos.

De acordo com estes propósitos foram identificados os seguintes objetivos financeiros para a perspetiva financeira:

- ✓ Aumentar a rentabilidade
- ✓ Aumentar a faturação Internacional

Perspetiva Clientes

Os clientes são o principal ativo da empresa, pelo que a sua satisfação é uma das constantes preocupações. A AMM propõe a cada cliente um serviço personalizado (baseado na qualidade dos seus produtos, na pesquisa contínua de melhoria e soluções inovadoras e competência de toda a sua equipa para corresponder a todas as suas necessidades). Passando pela internacionalização dos produtos importa que nesta perspetiva se preveja a angariação de novos clientes e parceiros, mas também reter os atuais clientes. Sendo a qualidade um ponto assente em todos os processos que desenvolve, o seu reconhecimento permite o aumento da notoriedade da marca.

De acordo com estes propósitos foram identificados os seguintes objetivos financeiros para a perspetiva clientes:

- ✓ Aumentar clientes Internacionais;
- ✓ Retenção de clientes;
- ✓ Dispersão dos clientes no volume de negócios;

Perspetiva Processos Internos

Ao nível dos processos internos a AMM procura garantir a eficiência e qualidade dos serviços que desenvolve e, que ao longo dos anos lhe têm garantido junto dos seus clientes e parceiros uma satisfação acima da média. De notar que, para este sucesso torna-se essencial promover um acompanhamento técnico e recorrente das necessidades dos seus clientes com o propósito de introduzir melhorias e soluções que lhe permitam garantir vantagem competitiva face aos restantes concorrentes. Para conseguir cumprir com os prazos de entrega ao cliente, fator crítico identificado na análise VRIO. Este acompanhamento é efetuado ao cliente não só no momento da venda, mas ao longo de toda a duração da relação deste com a empresa. A qualidade está presente em quase todo, senão mesmo todo o processo de entrada de material em armazém e saída deste para o cliente final. Daí que a escolha de fornecedores e parceiros de negócios seja um tópico preponderante para que todo o ciclo possa decorrer dentro dos padrões de qualidade requeridos. Importa, no entanto, referir que todo este processo de qualidade é sujeito a monitorização dentro da própria empresa pela gestora de qualidade.

De acordo com estes propósitos foram identificados os seguintes objetivos financeiros para a perspetiva de processos internos:

- ✓ Acompanhamento Cliente;
- ✓ Acompanhamento Vendas;
- ✓ Gestão de fornecedores/parceiros negócio;
- ✓ Controlo de qualidade;

Perspetiva Aprendizagem e crescimento

Para poder crescer no sentido que pretende, a empresa sabe que precisa de investir. Investir formando os seus colaboradores potenciando-lhes conhecimento técnico que garanta eficiência na qualidade das respostas atribuídas, mas também investir em sistemas informáticos que permitam acompanhar e adaptar o sistema comunicativo. O futuro aponta para uma forte aposta nos canais digitais como meios de divulgação e realização de negócios. Face ao atual contexto pandémico cabe às empresas introduzir os ajustes que lhe são possíveis prevendo uma mitigação dos efeitos da crise.

A aprendizagem de línguas faculta a cada trabalhador competências para uma melhor interação e interpretação das necessidades dos clientes. Tal como, ao implementar uma cultura organizacional de compromisso se pretende demonstrar confiança nos elementos que colocam em prática o que a empresa idealiza. Desse modo, o envolvimento e a comunicação são aspetos que podem e devem ser melhorados.

De acordo com estes propósitos foram identificados os seguintes objetivos financeiros para a perspetiva de aprendizagem e crescimento:

- ✓ Renovação do sistema informático;
- ✓ Melhorar competências de Línguas;
- ✓ Melhorar a comunicação interna;
- ✓ Melhorar competências técnicas dos comerciais e administrativos;
- ✓ Desenvolver uma cultura organizacional de compromisso;

Atendendo às quatro perspetivas do modelo *BSC* e com base na informação recolhida até esta fase, foram definidos os objetivos estratégicos conforme mostra a tabela 9.

Tabela 9 - Definição de objetivos estratégicos

Objectivos Estratégicos	
FINANÇAS	
F1	AUMENTAR A RENTABILIDADE
F2	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL
CLIENTES	
C1	AUMENTAR A CARTERA DE CLIENTES INTERNACIONAIS
C2	RETER CLIENTES
C3	DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VN
PROCESSOS INTERNOS	
P1	GESTÃO FORNECEDORES / PARCEIROS DE NEGÓCIOS
P2	ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS
P3	ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES
P4	CONTROLO DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO
APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO	
A1	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS
A2	MELHORAR CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COMERCIAIS / ADMINISTRATIVOS
A3	RENOVAÇÃO / ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO
A4	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA
A5	DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMPROMISSO

Fonte: Elaborado pela própria

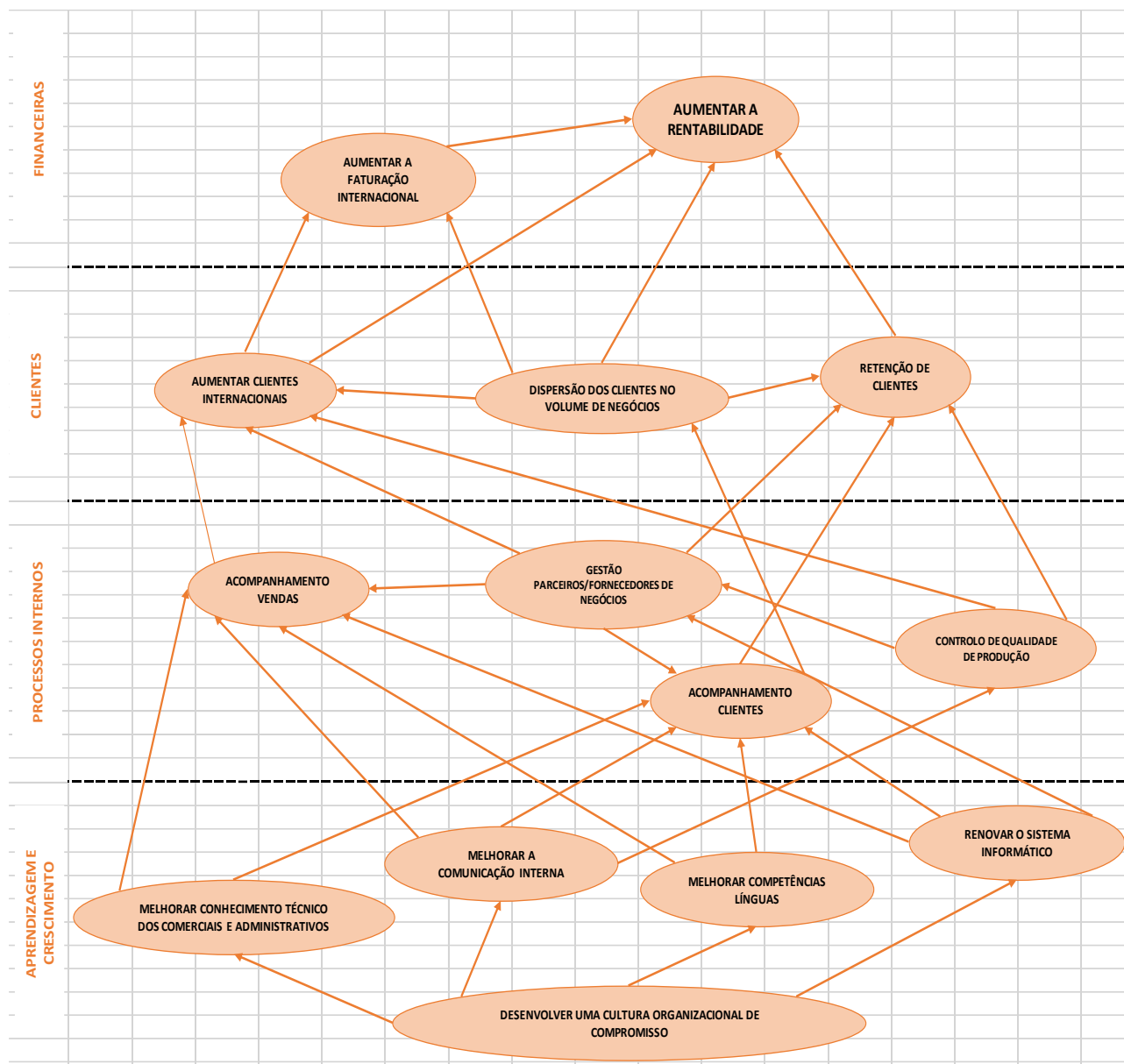
5.3 Elaboração do Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, que representa visualmente, a relação de causa-efeito, entre os principais objetivos da estratégia de uma organização (Pinto, 2007). Através de uma linguagem simples, permite perceber em que medida as ações realizadas, em cada uma das perspetivas, possibilitam a implementação e execução da estratégia (Nascimento, 2020).

Os temas estratégicos resultam de combinações verticais de objetivos que se originam na perspetiva dos processos onde a estratégia é executada. Os temas estratégicos ligam-se superiormente, com os objetivos dos clientes e com os objetivos financeiros, assim como inferiormente, com os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2008).

Reunidos os elementos necessários, elaborou-se um mapa estratégico, um mapa que traduz a estratégia da empresa AMM, relaciona os objetivos definidos, consoante a perspetiva onde intervêm, conforme mostra a tabela 10.

Tabela 10 – Mapa Estratégico AMM



Fonte: Elaborado pela própria

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento destaca-se a importância de desenvolver uma cultura de compromisso onde vigore uma equipa coesa e altamente competente. Este objetivo estratégico é importante pois engloba a motivação e a retenção de colaboradores experientes e de qualidade, desde os operários de produção aos administradores. A criação de uma cultura de excelência e de um ambiente interno propício para o desenvolvimento das atividades surge com a necessidade de comunicação entre os vários departamentos e da motivação dos colaboradores para trabalhar na empresa. Como se pode ver no mapa estratégico, são a base para a concretização das linhas estratégicas. Com o desenvolvimento de competências individuais pretende-se uma adaptação dos colaboradores às necessidades da AMM. A melhoria das competências em línguas irá permitir uma melhor interação e comunicação com os clientes estrangeiros, o que a médio e longo prazo se espera que leve a um maior alcance de clientes externos. Por sua vez, a melhoria dos conhecimentos dos comerciais e administrativos permite um acompanhamento da evolução das equipas de trabalho. A utilização de sistemas de avaliação do desempenho e das competências dos trabalhadores resulta num acompanhamento mais eficiente das vendas.

Para além do investimento no capital humano, a AMM considera importante efetuar uma renovação no seu sistema informático. Ao dispor de equipamentos mais eficientes assegura que os seus colaboradores conseguem automatizar os fluxos de trabalho, efetuar um acompanhamento personalizado junto dos clientes e rastrear os processos de venda.

Na perspetiva de processos internos, existem quatro objetivos que se consideram essenciais. Para que a AMM seja bem-sucedida é indispensável acompanhar as vendas e os seus clientes, gerir os fornecedores e parceiros de negócio e dispor de um controlo de qualidade de produção. O acompanhamento contínuo do cliente durante e após o processo de venda revela-se para a empresa num importante fator de fidelização e satisfação. Ao conseguir interagir com o cliente externo, a AMM consegue oferecer um melhor acompanhamento técnico e assim captar novos clientes externos. Um melhor acompanhamento das vendas permite à AMM perceber o estado atual do seu negócio, isto é, consegue verificar o peso de cada cliente no seu volume de faturação.

Outro objetivo que consta no mapa estratégico é o controlo da qualidade de produção que pressupõem a monitorização dos procedimentos, desde a entrada da matéria-prima em armazém até à obtenção do produto final, por forma a salvaguardar a qualidade dos seus produtos e assim garantir a satisfação dos seus clientes.

Por último, mas igualmente importante, destaca-se a gestão de fornecedores e parceiros de negócio. Este objetivo pressupõe o cumprimento de determinados procedimentos como o controlo da qualidade das matérias-primas e o controlo dos processos associados à gestão da qualidade. Reflete-se, portanto, na qualidade do produto final e na satisfação dos clientes.

A perspetiva do cliente consiste em satisfazer o cliente com o produto final, com o intuito de obter a sua fidelização. A criação de valor e a satisfação do cliente são fatores que devem ser analisados em conjunto, como se pode verificar através das relações de causa-efeito entre a perspetiva financeira e de clientes.

A última perspetiva em análise é a financeira que tem como principal objetivo a criação de valor para os acionistas. Os objetivos estratégicos aqui definidos baseiam-se na otimização da rentabilidade do negócio. Aumentar a rentabilidade é um desses objetivos, através do qual a empresa procura garantir um controlo eficiente dos seus recursos por forma a conseguir obter um maior retorno dos seus investimentos. Para aumentar a faturação internacional, a empresa teve o cuidado de melhorar as competências em línguas dos seus trabalhadores o que permite um acompanhamento mais eficiente dos seus clientes estrangeiros.

5.4 Definição de Indicadores estratégicos

Para a definição dos indicadores é relevante analisar detalhadamente todos os fatores que influenciam cada um dos objetivos estratégicos e torná-los mensuráveis. Estes certificam o grau de sucesso no cumprimento da estratégia e verificam continuamente a sua validade.

A par com o *CEO*, António Miranda, fixaram-se os indicadores tendo em consideração a estrutura da empresa e a capacidade para dar resposta aos desafios do setor. O resultado da análise efetuada encontra-se evidenciado na tabela 11.

Para além de estarem agrupados em função das diferentes perspetivas foi também atribuída a responsabilidade de controlo e avaliação de cada indicador. Esta atribuição permite corrigir atempadamente uma inconformidade detetada.

Tabela 11 – Indicadores estratégicos e Responsáveis

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERIODICIDADE (ACOMPANHAMENTO)	INDICADOR ESTRATÉGICO	COLABORADORES RESPONSÁVEIS (Proposta aguarda aprovação)
FINANÇAS				
F1	AUMENTAR A RENTABILIDADE	TRIMESTRAL	F1.1 AUTONOMIA FINANCEIRA	
		TRIMESTRAL	F1.2 RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	
F2	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL	TRIMESTRAL	F2.1 Nº PROCESSOS FABRICO REALIZADOS C/ EXTERIOR	
		TRIMESTRAL	F2.2 PERCENTAGEM DE VENDAS EFETUADAS A NÍVEL INTERNACIONAL	
CLIENTES				
C1	AUMENTAR A CARTEIRA DE CLIENTES INTERNACIONAIS	TRIMESTRAL	C1.1 FATURAÇÃO OBTIDA C/ NOVOS CLIENTES INTERNACIONAIS	
		TRIMESTRAL	C1.2 NÚMERO DE NOVOS CLIENTES EXTERNOS	
C2	RETER CLIENTES	TRIMESTRAL	C2.1 TAXA RETENÇÃO	
C3	DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VN	TRIMESTRAL	C3.1 PESO DOS TOP20 CLIENTES NA FATURAÇÃO	
PROCESSOS INTERNOS				
P1	GESTÃO FORNECEDORES / PARCEIROS DE NEGÓCIOS	TRIMESTRAL	P1.1 ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	GESTORA QUALIDADE
		TRIMESTRAL	P2.1 PROCESSOS DE FABRICO ADJUDICADOS	GESTORA QUALIDADE
P2	ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS	TRIMESTRAL	P2.2 PERCENTAGEM DE CUMPRIMENTO DAS ENTREGAS INICIAIS	GESTORA QUALIDADE
P3	ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES	TRIMESTRAL	P3.1 LIFETIME VALUE DOS CLIENTES PRESENTES NO RANKING ANUAL	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES
		TRIMESTRAL	P3.2 NET PROMOTER SCORE	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES
		TRIMESTRAL	P3.3 ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	GESTORA DE QUALIDADE / RESPONSÁVEL P/ ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES
P4	CONTROLO DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO	TRIMESTRAL	P4.1 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS CAIXILHARIA	GESTORA DE QUALIDADE
		TRIMESTRAL	P4.2 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS REDES	GESTORA DE QUALIDADE
		TRIMESTRAL	P4.3 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS PORTÕES	GESTORA DE QUALIDADE
		TRIMESTRAL	P4.4 TAXA EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	GESTORA DE QUALIDADE
		TRIMESTRAL	P4.5 ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES	GESTORA DE QUALIDADE / RESPONSÁVEL P/ ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES
APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO				
A1	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS	TRIMESTRAL	A1.1 HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO
		TRIMESTRAL	A1.2 NÚMERO DE TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO DE LÍNGUAS	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO
A2	MELHORAR CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COMERCIAIS / ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	A2.1 NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO
		TRIMESTRAL	A2.2 NÚMERO PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO
A3	RENOVAÇÃO / ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO	TRIMESTRAL	A3.1 NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	CEO
		TRIMESTRAL	A3.2 MONTANTE INVESTIDO EM EQUIPAMENTOS	CEO
A4	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	TRIMESTRAL	A4.1 ÍNDICE FALHAS	GESTORA QUALIDADE / CEO
A5	DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMPROMISSO	TRIMESTRAL	A5.1 AÇÕES TEAM BUILDING	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO

Fonte: Elaborado pela própria

A distribuição do número de indicadores não é uniforme pelos objetivos estratégicos definidos, com é possível verificar na tabela 9. Nos objetivos estratégicos para os quais apenas existe um único indicador é fácil de perceber a razão da sua escolha. O mesmo não se aplica quando para um objetivo estratégico existe mais do que um indicador. A existência de vários indicadores permite obter uma visão adequada e ajustada dos objetivos.

Na perspetiva financeira, o aumento da rentabilidade tem associado dois indicadores estratégicos que permitem analisar a sustentabilidade financeira da empresa. Com este controlo pretende-se uma utilização mais eficiente dos seus ativos e a obtenção de uma margem maior para investimentos com recurso ao capital próprio. O aumento da faturação internacional tem também associados dois indicadores que permitem perceber a evolução das transações efetuadas entre a empresa e exterior. Nesse sentido, importa analisar o crescimento de processos de fabrico realizados com o exterior e o peso que estes representam no volume de vendas.

Na perspetiva de clientes, o aumento da carteira de clientes internacionais tem associado dois indicadores cuja sua análise permite perceber a evolução de clientes fidelizados no âmbito internacional. Torna-se relevante para a empresa perceber a evolução ocorrida no número de novos clientes externos e o peso que estes representam na faturação.

Na perspetiva de processos internos, o acompanhamento das vendas tem associados dois indicadores através dos quais a empresa procura assegurar a coordenação interna. A sua monitorização permite uma maior eficiência no cumprimento dos prazos definidos e um maior número de processos adjudicados. Os dois indicadores associados ao acompanhamento de clientes analisam o valor de um cliente para a empresa. A monitorização da taxa de recomendação e o cálculo do valor que o cliente gera durante o período em que se relaciona com a empresa permitem ter uma visão ajustada deste objetivo. O controlo da qualidade de produção tem associados cinco indicadores que nos permitem analisar a evolução nos processos e produtos relevantes para a empresa. O controlo das não conformidades, da evolução da taxa de reclamações e da eficácia das ações corretivas dão-nos uma perspetiva adequada para a concretização deste objetivo.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, a melhoria das competências em línguas e a melhoria do conhecimento técnico dos comerciais e administrativos procuram analisar o desenvolvimento das competências individuais por forma a garantir uma equipa de trabalho competente e capacitada. O número de ações de formação disponibilizadas, as horas de formação e o número de participantes, dão-nos uma visão adequada para a concretização deste objetivo. Por último, a atualização do sistema informático tem associados dois indicadores estratégicos que nos permitem analisar o investimento efetuado em sistemas de informação mais atualizados.

Conforme é possível verificar existe um enorme leque de indicadores para análise, pelo que optei por escolher um que me permitisse demonstrar a análise e respetivos cálculos efetuados. A tabela 12, mostra os valores obtidos com a aplicação da fórmula de cálculo para o indicador número de não conformidades internas.

Primeiramente, foi necessário obter informação sobre o número de não conformidades por produto (caixilharia, redes e portões) para cada um dos anos em análise. A par com esta informação foi também recolhida informação relativa ao número de processos de fabrico concluído em cada um desses anos. Face aos valores apurados apliquei a fórmula prevista para cálculo deste indicador que pressupõe o rácio entre as não conformidades detetadas por produto com os processos de fabrico totais concluídos para cada um dos produtos. A análise deste indicador permitiu perceber que ao juntar todos os produtos como um só, como tínhamos inicialmente definido, não estaríamos a efetuar um procedimento correto, uma vez que, a não conformidade em caixilharia são bastante díspares das restantes. Desta forma, optamos por diferenciar cada um dos diferentes produtos.

Tabela 12 – Indicador: N° de não conformidades internas

Nº NÃO CONFORMIDADES				
PRODUTOS	2018	2019	2020	TOTAL(PRODUTOS)
CAIXILHARIA	63	69	22	154
REDES	2	0	6	8
PORTÕES	5	4	12	21
TOTAL	70	73	40	183
P.FABRICO CONCLUÍDOS	2018	2019	2020	TOTAL(PRODUTOS)
CAIXILHARIA	405	366	369	1140
REDES	440	398	446	1284
PORTÕES	405	366	369	1140
TOTAL P.FABRICO	1250	1130	1184	3564
APLICAÇÃO DA FÓRMULA				
CAIXILHARIA	15,56%	18,85%	5,96%	13,51%
REDES	0,45%	0,00%	1,35%	0,62%
PORTÕES	1,23%	1,09%	3,25%	1,84%
	5,60%	6,46%	3,38%	

Fonte: Elaborado pela própria

5.5 Definição de Metas estratégicas

As metas, por sua vez, são estabelecidas em conformidade com os resultados que se pretendem alcançar, devem acompanhar a visão definida pela AMM. Antes de se estabelecerem as metas, desenvolvi uma análise a cada um dos indicadores para os anos de 2017, 2018 e 2019.

A informação obtida foi disponibilizada ao *CEO* para que primeiro pudesse perceber em que estado a sua empresa se encontrava e segundo para que reunisse um suporte histórico que o auxiliasse no momento da definição das metas.

Ao definir as metas estratégicas, o gestor procura estabelecer os níveis de desempenho que espera obter por meio de alcançar os objetivos estratégicos delineados. Promovendo dessa forma o comprometimento e empenho de todos na melhoria contínua. As metas devem ser mensuráveis, alcançáveis e desafiantes ao ponto de justificar o crescimento sustentado da empresa, conforme a análise efetuada na tabela 13.

Tabela 13 – Metas estratégicas

				METAS		
Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERIODICIDADE (ACOMPANHAMENTO)	INDICADOR ESTRATÉGICO	2021	2022	2023
FINANÇAS						
F1	AUMENTAR A RENTABILIDADE	TRIMESTRAL	F1.1 AUTONOMIA FINANCEIRA	68,0%	70,0%	70,0%
		TRIMESTRAL	F1.2 RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	5,0%	6,0%	7,0%
F2	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL	TRIMESTRAL	F2.1 Nº PROCESSOS FABRICO REALIZADOS C/ EXTERIOR	30%	35%	35%
		TRIMESTRAL	F2.2 PERCETAGEM DE VENDAS EFETUADAS A NÍVEL INTERNACIONAL	30,0%	40,0%	40,0%
CLIENTES						
C1	AUMENTAR A CARTEIRA DE CLIENTES INTERNACIONAIS	TRIMESTRAL	C1.1 FATURAÇÃO OBTIDA C/ NOVOS CLIENTES INTERNACIONAIS	8%	10%	10%
		TRIMESTRAL	C1.2 NÚMERO DE NOVOS CLIENTES EXTERNOS	7	10	10
C2	RETER CLIENTES	TRIMESTRAL	C2.1 TAXA RETENÇÃO	70%	70%	70%
C3	DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VN	TRIMESTRAL	C3.1 PESO DOS TOP20 CLIENTES NA FATURAÇÃO	55%	55%	55%
PROCESSOS INTERNOS						
P1	GESTÃO FORNECEDORES / PARCEBROS DE NEGÓCIOS	TRIMESTRAL	P1.1 ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	>85%	>85%	>85%
		TRIMESTRAL	P2.1 PROCESSOS DE FABRICO ADJUDICADOS	70%	75%	75%
P2	ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS	TRIMESTRAL	P2.2 PERCENTAGEM DE CUMPRIMENTO DAS ENTREGAS INICIAIS	>50%	>50%	>50%
		TRIMESTRAL	P3.1 LIFETIME VALUE DOS CLIENTES PRESENTES NO RANKING ANUAL	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
P3	ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES	TRIMESTRAL	P3.2 NET PROMOTER SCORE	90%	90%	90%
		TRIMESTRAL	P3.3 ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	>90%	>90%	>90%
P4	CONTROLO DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO	TRIMESTRAL	P4.1 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS CAIXILHARIA	<10%	<10%	<10%
		TRIMESTRAL	P4.2 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS REDES	<5%	<5%	<5%
		TRIMESTRAL	P4.3 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS PORTÕES	<5%	<5%	<5%
		TRIMESTRAL	P4.4 TAXA EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	>90%	>90%	>90%
		TRIMESTRAL	P4.5 ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES	<10%	<10%	<10%
APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO						
A1	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS	TRIMESTRAL	A1.1 HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	0	25h	0
		TRIMESTRAL	A1.2 NÚMERO DE TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO DE LÍNGUAS	0	1	0
A2	MELHORAR CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COMERCIAIS / ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	A2.1 NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	2	2	2
		TRIMESTRAL	A2.2 NÚMERO PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	16	16	16
A3	RENOVAÇÃO / ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO	TRIMESTRAL	A3.1 NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	5	2	0
		TRIMESTRAL	A3.2 MONTANTE INVESTIDO EM EQUIPAMENTOS	40 000,00 €	17 000,00 €	- €
A4	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	TRIMESTRAL	A4.1 ÍNDICE FALHAS	<60%	<60%	<60%
A5	DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMPROMISSO	TRIMESTRAL	A5.1 AÇÕES TEAM BUILDING	0	1	1

Fonte: Elaborado pela própria

5.6 Planos de ação / Iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas são atividades, programas e/ou projetos que têm de ser elaborados para que as metas definidas, das quatro perspetivas, possam ser atingidas. Russo (2009) refere que “ interessa, neste passo, definir o que fazer e quando fazer, ou seja, criar planos de ação e planos de operações e de medição do *BSC* nas várias dimensões, para alcançar os objetivos estratégicos. Dessa forma, torna-se necessário acionar programas formais, projetos e iniciativas. Estas iniciativas podem ter, segundo Kaplan e Norton (2008), um impacto a curto, médio ou longo prazo fortalecendo a posição da empresa.

Numa primeira instância desenvolvi um conjunto de atividades que melhor pudessem traduzir e alcançar a intenção expressa em cada objetivo estratégico. Posteriormente, tentei perceber qual seria a probabilidade de essa ação puder vir a ser concretizável dentro do espectro de possibilidades da empresa sem nunca comprometer a execução da estratégica.

As iniciativas estratégicas incidem, neste caso, apenas sobre as perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Para a perspetiva de processos internos efetuei a seguinte disposição: Uma gestão eficiente dos fornecedores e parceiros de negócios pode ser desenvolvida através das seguintes ações: definir critérios rigorosos quanto ao cumprimento do prazo de entrega dos fornecedores (a montagem do produto está dependente do material proveniente dos fornecedores, um atraso na entrega resulta num prazo de conclusão da obra superior ao indicado aos clientes); selecionar fornecedores que assegurem os requisitos de qualidade (a qualidade dos produtos comercializados têm implícitos normas de qualidade vigentes a nível internacional que devem ser cumpridos – marcação CE); angariar novos parceiros locais e internacionais (com a aposta em novos mercados, a empresa deve assegurar que os requisitos de qualidade e restantes critérios de avaliação se mantêm com a necessidade de adquirir novos parceiros de negócio).

Para melhorar o desempenho no acompanhamento das vendas a empresa pode desenvolver as seguintes atividades: efetuar uma gestão ativa de leads (efetuar uma gestão eficiente de leads é criar oportunidades de venda); participar em feiras/ exposições nacionais e internacionais destinadas à promoção da marca (a exposição da empresa em atividades do setor contribui para um crescimento da notoriedade e reconhecimento do trabalho desenvolvido); celebrar acordos com as câmaras de comércio ou associações do

setor de outros países (criar parcerias de negócio com entidades que conhecem o setor no seu país é uma mais valia para fechar negócios com os clientes certos); definir um controlo específico no tratamento dos processo de fabrico (nº trabalhadores associados + tempo necessário para a montagem da obra + ocorrências detetadas em obra e reclamações associadas ao processo fabrico – evita perdas de informação que mais tarde serão importantes para traçar melhorias); implementar um sistema de gestão eficiente de *stocks* (atenua a ocorrência de falhas nas encomenda de material necessário para as obras e, de atrasos nos prazos para a execução do produto final).

No acompanhamento efetuado aos clientes a empresa pode desenvolver as seguintes atividades: apostar no desenvolvimento de um catálogo (meio de comunicar os produtos e serviços que desenvolve); realizar ações de *benchmarking* (perceber o modo de atuar dos seus concorrentes pode permitir à empresa detetar falhas e corrigi-las atempadamente); investir na prospeção de mercado (desenvolver estudos de mercado permite identificar novas oportunidades de negócio ou a viabilidade destes face aos produtos desenvolvidos); Organizar visitas à empresa para divulgação dos produtos a potenciais e atuais clientes e, reajustar o espaço interno destinado à exposição dos produtos comercializados são métodos que permitem ao cliente perceber a mecânica dos processos executados, salvaguardar a qualidade dos produtos e, estabelecer ligações de proximidade com a empresa que se materializem em compras futuras.

O último objetivo estratégico, definido nos processos internos, relaciona-se com o controlo de qualidade na produção. Para assegurar um melhor desempenho no controlo da qualidade a empresa pode: calendarizar os prazos de execução dos projetos (por forma a cumprir os objetivos diários e garantir que todas as etapas são desenvolvidas dentro do prazo estabelecido); definir um conjunto de aspetos de *performance* que devem sofrer um processo contínuo de acompanhamento e avaliação (permite a deteção de desvios face ao expectável cujo impacto pode influenciar de forma significativa o resultado final).

Para a perspetiva de aprendizagem e crescimento efetuei a seguinte disposição de ações: Nos objetivos estratégicos relacionados com a componente de melhoria da competência em línguas e, dos conhecimentos técnicos dos comerciais e administrativos a empresa pode: estabelecer acordos com entidades formadoras (garantem a aquisição de competências e, atenuam os elevados custos que estas formações preveem para as pequenas empresas); definir um plano de formação ajustado às necessidades da empresa e dos seus colaboradores (garantir que nas ações de formação disponibilizadas cruzam os

interesse da empresa mas também os interesses dos colaboradores criando uma simbiose que gera resultados positivos); redefinição dos processos de avaliação e desempenho dos colaboradores (avaliar as capacidades dos colaboradores e medir o seu grau de desempenho possibilita perceber que aspetos podem e devem ser melhorados tendo em vista uma maior eficiência nos processos e atividades desenvolvidas); Renovar/ atualizar o sistema informático através da aquisição de equipamentos informáticos (*hardware e software*) que lhe permitam uma melhor adaptação às inovações verificadas no campo tecnológico.

Para melhorar a comunicação interna a empresa deve procurar realizar reuniões periódicas para rever projetos em risco (que possam comprometer negócios futuros pelo não cumprimento de prazos e orçamentos – comunicar com vários departamentos permitirá desenvolver uma coesão de grupo fundamental para o alcance dos objetivos); definir planos de organização da informação das não conformidades (estabelecer uma organização por tipo, causa, responsável, danos provocados dá uma maior perceção da origem da falha e permite atuar de uma forma mais eficiente e correta à situação); Promover ações *team building* através da definição de um plano interno de eventos (permite desenvolver dinâmicas entre os grupos de trabalho, criar uma equipa comprometida com a missão, a visão e os valores da empresa e um ambiente propício para o desenvolvimento de todas as atividades).

Uma ação pode contribuir para a consecução de vários objetivos (com impacto e relevância distintos). Deste modo, desenvolvi uma matriz que demonstra a relação criada entre as iniciativas propostas e os objetivos estratégicos definidos para cada uma das perspetivas (tabela 14).

Tabela 14 – Plano de Ações AMM

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	PLANO DE AÇÕES
PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS			
P1	GESTÃO FORNECEDORES / PARCEIROS DE NEGÓCIOS	P1.1 ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	.DEFINIR CRITÉRIOS MAIS RIGOROSOS QUANTO AO CUMPRIMENTO DO PRAZO DE ENTREGA DOS FORNECEDORES .SELECIONAR FORNECEDORES QUE ASSEGUREM OS REQUISITOS DE QUALIDADE (NECESSÁRIOS PARA A MARCAÇÃO CE) .ANGARIAR NOVOS PARCEIROS LOCAIS E INTERNACIONAIS
P2	ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS	P2.1 TAXA CRESCIMENTO DOS PROCESSOS DE FABRICO ADJUDICADOS	.GESTÃO ATIVA DE LEADS .PARTICIPAR EM FEIRAS/EXPOSIÇÕES NACIONAIS E INTERNACIONAIS DESTINADAS À PROMOÇÃO DA MARCA .CELEBRAR ACORDOS COM AS CAMARAS DE COMÉRCIO OU ASSOCIAÇÕES DE SETOR DE OUTROS PAÍSES
		P2.2 PERCENTAGEM DE ENTREGAS FEITAS NO PRAZO	.DEFINIR UM CONTROLO ESPECÍFICO NO TRATAMENTO DOS PROCESSOS DE FABRICO (Nº TRABALHADORES ASSOCIADOS + TEMPO NECESSÁRIO PARA A MONTAGEM DA OBRA + OCORRÊNCIAS DETETADAS EM OBRA E RECLAMAÇÕES ASSOCIADAS AO PROCESSO FABRICO) .IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO EFICIENTE DE STOCKS
P3	ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES	P3.1 LIFETIME VALUE DOS CLIENTES PRESENTES NO RANKING ANUAL	.APOSTAR NO DESENVOLVIMENTO DE UM CATÁLOGO (PARA DIVULGAR OS PRODUTOS E SERVIÇOS DESENVOLVIDOS) .REALIZAR AÇÕES BENCHMARKING .INVESTIR NA PROSPECÇÃO DE MERCADO (IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO)
		P3.2 NET PROMOTER SCORE	.ORGANIZAR VISITAS À EMPRESA PARA DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS A POTENCIAIS E ATUAIS CLIENTES .REAJUSTAR O ESPAÇO INTERNO DESTINADO À EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS COMERCIALIZADOS
P4	CONTROLO DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO	P4.1 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES P/ ÁREA DE PRODUTO	.CALENDARIZAR OS PRAZOS DE EXECUÇÃO DOS PROJETOS, POR FORMA A CUMPRIR OS OBJETIVOS DIÁRIOS
		P4.2 TAXA EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	.DEFINIR UM CONJUNTO DE ASPECTOS DE PERFORMANCE QUE DEVEM SOFRER UM PROCESSO CONTÍNUO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
		P4.3 ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES	
PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
A1	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS	A1.1 HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	
		A1.2 NÚMERO DE TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO DE LÍNGUAS	.REDEFINIÇÃO DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES .ESTABELECER ACORDOS COM ENTIDADES FORMADORAS
A2	MELHORAR CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COMERCIAIS / ADMINISTRATIVOS	A2.1 NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	.DEFINIR UM PLANO DE FORMAÇÃO AJUSTADO ÀS NECESSIDADES DA EMPRESA E DOS SEUS COLABORADORES
		A2.2 NÚMERO PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	
A3	RENOVAÇÃO / ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO	A3.1 NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	.AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS INFORMÁTICO (HARDWARE E SOFTWARE)
		A3.2 MONTANTE INVESTIDO EM EQUIPAMENTOS	
A4	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	A4.1 ÍNDICE FALHAS	.REUNIÕES PERIÓDICAS PARA REVER PROJETOS EM RISCO (RESULTANTES DO NÃO CUMPRIMENTO DE PRAZOS E ORÇAMENTOS) .DEFINIR PLANOS DE ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO DAS NÃO CONFORMIDADES (POR TIPO, CAUSA, RESPONSABILIDADE, DANOS PROVOCADOS)
A5	DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMPROMISSO	A5.1 AÇÕES TEAM BUILDING	.DEFINIR UM PLANO INTERNO DE EVENTOS

Fonte: Elaborado pela própria

6. Avaliação e monitorização do modelo no 1º Trimestre de 2021

Tratando-se de um conceito, totalmente, novo para a organização foi importante familiarizar a empresa com a ferramenta de gestão e os procedimentos que lhe estão subjacentes. A participação dos vários intervenientes na análise do primeiro trimestre de 2021 foi crucial para reunir competências suficientes para dar continuidade a esta metodologia no futuro.

Após a consolidação do mapa estratégico, a definição dos objetivos que se interligam e relacionam com as perspetivas, estabelecidas as metas e propostas as iniciativas foi necessário proceder à monitorização de todo o processo. Esta 1ª análise, conforme ilustra a tabela 15, permite visualizar potenciais desvios e, atempadamente, implementar ações de melhoria e/ou procedimentos a corrigir.

No decorrer do processo de implementação desta ferramenta foi debatida a periodicidade de acompanhamento dos indicadores estratégicos definidos. Tendo-se definido o trimestre como o intervalo temporal de análise. Apesar de em alguns casos a empresa apenas dispor de informações suficientes para análise no final do ano, como é exemplo a avaliação de fornecedores, índice de satisfação e *NPS*.

Tabela 15 – Análise do 1º Trimestre 2021

BALANCED SCORECARD AMM LDA			1º TRIMESTRE (2021)		
	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PERIODICIDADE DE	OBJETIVO	REAL	DESVIO
FINANCEIRA	F1.1 AUTONOMIA FINANCEIRA	TRIMESTRAL	68%	60%	-13,33%
	F1.2 RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	TRIMESTRAL	5%	0,19%	-2531,58%
	F2.1 Nº PROCESSOS FABRICO REALIZADOS C/ EXTERIOR	TRIMESTRAL	30%	20,58%	-45,80%
	F2.2 PERCENTAGEM DE VENDAS EFETUADAS A NÍVEL INTERNACIONAL	TRIMESTRAL	30%	46,36%	35,29%
CLIENTES	C1.1 FATURAÇÃO OBTIDA C/ NOVOS CLIENTES INTERNACIONAIS	TRIMESTRAL	8%	6,69%	-19,57%
	C1.2 NÚMERO DE NOVOS CLIENTES EXTERNOS	TRIMESTRAL	2	5	60%
	C2.1 TAXA RETENÇÃO	TRIMESTRAL	70%	27,27%	-156,67%
	C3.1 PESO DOS TOP 20 CLIENTES NA FATURAÇÃO	TRIMESTRAL	55%	72,48%	24,12%
PROCESSOS INTERNOS	P1.1 ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	TRIMESTRAL	85%	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO
	P2.1 PROCESSOS DE FABRICO ADJUDICADOS	TRIMESTRAL	70%	66,03%	-6,02%
	P2.2 PERCENTAGEM DE CUMPRIMENTO DAS ENTREGAS INICIAIS	TRIMESTRAL	50%	79,34%	36,98%
	P3.1 LIFETIME VALUE DOS CLIENTES PRESENTES NO RANKING ANUAL	TRIMESTRAL	35 000,00 €	47 319,40 €	26,03%
	P3.3 ÍNDICE GERAL SATISFAÇÃO CLIENTE	TRIMESTRAL	90%	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO
	P3.2 NET PROMOTER SCORE	TRIMESTRAL	90%	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO	ATÉ AO MOMENTO AINDA NÃO FOI FEITO
	P4.1 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS CAIXILHARIA	TRIMESTRAL	10%	14%	27,50%
	P4.2 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS REDES	TRIMESTRAL	5%	2,00%	-150,00%
	P4.3 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS PORTÕES	TRIMESTRAL	5%	31%	84%
	P4.4 TAXA EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	TRIMESTRAL	90%	100%	10,00%
	P4.5 ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES	TRIMESTRAL	10%	6,61%	-51,25%
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	A1.1 HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	TRIMESTRAL	0	A EMPRESA APENAS PREVÊ A REALIZAÇÃO DESTE TIPO DE FORMAÇÕES PARA O ANO DE 2022	
	A1.2 NÚMERO DE TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO DE LÍNGUAS	TRIMESTRAL	0		
	A2.1 NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	TRIMESTRAL	0	A EMPRESA ESTABELECEU PREVIAMENTE NO SEU PLANO DE FORMAÇÕES ANUAIS QUE ESTAS APENAS SE REALIZARIAM NO 2º SEMESTRE	
	A2.2 NÚMERO PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	TRIMESTRAL	16		
	A3.1 NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	TRIMESTRAL	0	-	-
	A3.2 MONTANTE INVESTIDO EM EQUIPAMENTOS	TRIMESTRAL	2 000,00 €	2 756,97 €	27,46%
	A4.1 ÍNDICE FALHAS	TRIMESTRAL	60%	54%	-11,43%
	A5.1 AÇÕES TEAM BUILDING	TRIMESTRAL	0	-	-

Fonte: Elaborada tendo por base as informações disponibilizadas pela empresa

Tomando como termo de comparação as metas definidas para este primeiro trimestre para cada um dos indicadores foi possível tirar algumas notas importantes.

Analisando os resultados obtidos em cada uma das diferentes perspetivas:

. O valor obtido na análise do rácio Autonomia financeira e Rendibilidade dos capitais próprios ficou abaixo do estabelecido. A redução da atividade económica e, por conseguinte, a diminuição da geração de *cash-flows* representou um desafio à capacidade da empresa para assegurar os seus compromissos. Num contexto marcado por grande incerteza em termos globais e por critérios de concessão de crédito mais exigentes por parte do setor financeiro, o financiamento através da utilização das reservas (parte integrante da rubrica dos capitais próprios que têm um importante papel no reforço dos capitais próprios e consequentemente na capitalização das empresas) teve um peso importante no resultado obtido. O desvio face ao objetivo indica que o endividamento é ligeiramente mais representativo na estrutura de capital da empresa em detrimento do capital próprio.

. No indicador, o número de processos realizados com o exterior, também verificamos que o valor obtido não atingiu a meta estipulada para o 1º trimestre. A explicação apresentada para esta quebra deveu-se às restrições implementadas pelos países para contenção da propagação do vírus, o que levou ao fecho das fronteiras e consequentemente reduziu as transações efetuadas. A quando da definição das metas a atingir para os anos subsequentes, foi apresentado ao CEO uma tabela comparativa dos valores obtidos em cada um dos indicadores definidos para os anos 2018, 2019 e 2020. A trajetória deste indicador, ao longo dos anos em análise, foi decrescendo atingindo em 2020 um valor de aproximadamente 25%. Mesmo tendo esta análise prévia, o *CEO* contou que o crescimento de clientes externos, verificado ao longo destes mesmos anos, tivesse uma relação direta com o número de processos de fabrico a realizar e deste modo justificasse a meta definida para o 1º Trimestre de 2021.

. Apesar do número de processos de fabrico realizados com o exterior ter diminuído, a percentagem de vendas efetuadas com o mercado externo superou a expectativa da empresa para o 1º trimestre. Assim sendo, verificamos que a quebra de faturação foi maior no mercado nacional do que no mercado externo.

. A empresa superou o número previsto na captação de novos clientes externos. Através da criação de um catálogo digital institucional e de produtos para publicação nos seus canais digitais a empresa conseguiu difundir a sua oferta de produtos. Futuramente, a empresa prevê investir na catalogação em diretórios e motores de busca para atrair mais clientes e aumentar a sua credibilidade perante outras empresas.

. A faturação gerada pelos novos clientes internacionais não superou a meta estabelecida. O acompanhamento do mercado externo está cingido a dois elementos, sendo que um deles é o *CEO*. As poucas aptidões linguísticas dos colaboradores administrativos não permite um acompanhamento eficiente, fator essencial para o crescimento das vendas a nível externo.

. A taxa de retenção ficou bastante aquém do valor esperado. O *CEO* justifica o valor obtido recorrendo ao tipo de produtos comercializados pela empresa. O tipo de produtos comercializados pela AMM não se compram todos os meses. O que nos leva a concluir que grande parte dos clientes que vão voltar a comprar ainda não o fizeram durante o 1º trimestre. Pressupõem-se, que este indicador vá aumentando com o decorrer do tempo.

. Apesar da faturação média dos 20 clientes do ranking ser superior à meta, não estamos perante um bom sinal. A empresa procura que nenhum dos seus atuais ou potenciais clientes detenha um peso superior a 15% no que respeita ao volume de negócios total por forma a evitar a dependência exclusiva de um único cliente. O controlo efetuado através este indicador permitiu detetar que um dos clientes presentes no ranking detém uma participação no volume de vendas de 17%.

. Da análise ao indicador, número de processos de fabrico adjudicados, verificamos que o resultado obtido ficou ligeiramente abaixo da meta estabelecida pelo *CEO*. As razões apontadas para esta diferença estão sobretudo relacionadas com a escassez de matéria-prima (perfis de alumínio) que afeta o ciclo de produção; o aumento dos custos nestas mesmas matérias, que quase duplicaram e ainda, os prazos de entrega mais dilatados por parte dos fornecedores.

. Relativamente, ao indicador percentagem de cumprimento das entradas iniciais a empresa registou no 1 trimestre uma melhoria substancial que resultou da implementação de um sistema de penalizações para a empresa sempre que esta se vir “obrigada” a renegociar o prazo inicialmente estabelecido (sucessivas reavaliações criam no cliente impaciência e insatisfação).

. Os elevados valores registados nas não conformidades nos produtos de caixilharia (8) e nos portões (4) resultaram de erros cometidos na parte administrativa, nomeadamente, na abertura dos processos de fabrico e nos pedidos de encomenda e na parte operacional em erros de corte nos perfis de alumínio. A taxa de eficácia das ações corretivas manteve um nível elevado. Para combater as não conformidades detetadas, a empresa elaborou uma ficha de instrução de trabalho com a informação necessária para a elaboração de cada produto. Esta descreve as atividades desenvolvidas, a data da realização das mesmas e a designação do responsável. Permitiu que quem viesse a desenvolver a tarefa seguinte tivesse conhecimento de todo o processo. Esta ficha é entregue ao departamento operacional, com os registos da data de adjudicação, dos pedidos de material e as instruções técnicas do produto a elaborar. Para além desta medida corretiva, a empresa ainda definiu como necessidade a manutenção de uma máquina de produção que gerava erros no corte de perfis de alumínio.

. A empresa investiu, neste 1º Trimestre, um valor ligeiramente superior ao previsto. Esse investimento recaiu essencialmente na atualização do *software* utilizado. Numa perspetiva de longo prazo, a empresa, elaborou um projeto de expansão e modernização através do programa de apoio à produção nacional por forma a tornar-se mais competitiva.

. Da análise ao indicador, índice de falhas com origem humana, a empresa ficou abaixo do índice proposto, o que é bastante positivo. Para isso promoveu a automatização de alguns dos processos de fabrico através do programa *Prefsuit*. Este sistema dá-nos a informação sobre todos os tipos de perfil de alumínio necessários para o desenvolvimento de um determinado produto, a quantidade de perfis e acessórios necessários e ainda auxilia os pedidos de encomenda. Desta forma, a empresa assegura a ocorrência de menos falhas e simplifica o processo de gestão produtiva.

. No primeiro trimestre a empresa viu melhorias no índice de reclamações. A empresa tornou mais eficiente o processo de acompanhamento ao cliente antes e após a conclusão do produto. Para isso a empresa recrutou uma pessoa responsável por estabelecer esta proximidade e contacto regular com os clientes.

7. Conclusão

O estudo desenvolvido teve como principal objetivo a elaboração e respetiva implementação de uma ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho numa PME do setor metalomecânico.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de informação que relaciona indicadores qualitativos com indicadores quantitativos, gera valor tendo por base a estratégia definida, traduz a missão e comunica a visão e a estratégia da empresa num conjunto de objetivos e indicadores de desempenho que apoiam a mensuração, o planeamento e gestão da estratégia.

A introdução desta ferramenta no seio de uma organização veio alterar o paradigma de gestão que se concentrava exclusivamente na análise e avaliação de dados financeiros passando a vigorar um modelo prospetivo assente em indicadores transversais a todos os departamentos de uma empresa. Esta nova metodologia permitiu obter uma visão clara de como as funções se interligam com os objetivos, identificou, otimizou e alinou as diversas iniciativas com os propósitos que se pretendem ver alcançados; afetou os recursos às atividades e processos de uma forma eficiente tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos da organização e a satisfação das necessidades dos clientes; promoveu a aprendizagem e a melhoria contínua da organização no seu todo.

Visto tratar-se de um processo pioneiro, na organização, foi necessário sensibilizar a gestão de topo para a necessidade e utilidade assente na elaboração deste sistema de gestão estratégica, o BSC. Após esta primeira fase, definiu-se junto da empresa AMM um novo método de avaliação e controlo do desempenho, constituído por indicadores financeiros e não financeiros, coerentes com a estratégia que a empresa pretende seguir. O seu desenvolvimento permitiu clarificar a visão e a estratégia da empresa, de modo que todos os elementos da organização estejam enquadrados com orientação estratégica seguida; o desenvolvimento do mapa estratégico tornou o sistema mais simples de entender e facilitou a perceção; permitiu a obtenção de ganhos substanciais de performance em resultado da exclusão dos fatores críticos que impediam o sucesso da execução da estratégia; melhorou a eficiência na articulação dos objetivos estratégicos ao longo das perspetivas através das relações de causa efeito; obteve uma visão mais compreensiva e integrada da performance e um desempenho contínuo de monitorização e atualização da estratégia através do controlo de práticas e comportamentos.

Dificuldade encontradas no processo

A primeira dificuldade surgiu com falta de entrosamento da organização com a metodologia que viria a ser desenvolvida, o que condicionou a participação e colaboração proactiva do gestor; o contexto proporcionado pela *covid-19* levou a que o tema *BSC* fosse muitas vezes preterido por prioridades da organização estendendo o prazo de resolução de determinados ponto do trabalho; a indústria, que por si só é complexa, e a falta de formação base acerca dos produtos e serviços da empresa, fez com que tivesse um período de assimilação bastante longo; a centralização do poder numa única pessoa reduziu o campo de pesquisa o que também se aplica a disponibilidade recorrente para esclarecimentos; a reduzida dimensão da estrutura humana da empresa limitou a colaboração e a diversidade de opiniões e, a demora na obtenção de dados para o cálculo dos indicadores levou a que não seguisse uma ordem lógica na construção do *BSC*.

Balanço da aprendizagem

O desenvolvimento e a respetiva implementação do *BSC*, na empresa AMM, foi enriquecedor a vários níveis. A possibilidade de presenciar todo o funcionamento da empresa e perceber toda a sua complexidade, permitiu-me ter uma visão mais alargada do negócio e efetuar uma análise mais ajustada aos propósitos da empresa. O desenvolvimento desta ferramenta, envolveu um grande trabalho de equipa com pessoas de diferentes áreas de atuação na empresa, traduzindo-se numa mais-valia, dado cada elemento ter a sua própria perspetiva sobre a sua visão e alcance da mesma. A importância que esta ferramenta de cálculo, tem ao longo dos últimos anos representado para as empresas tornou o seu desenvolvimento mais desafiante, exigindo um trabalho intenso de todas as partes envolvidas. Ao longo da realização do estágio foram surgindo vários obstáculos, a falta de disponibilidade do *CEO* e de um acompanhamento mais regular levou a que numa fase me sentisse algo perdida. Contudo, a paciência e a persistência foram as palavras-chave para que o trabalho fosse realizado dentro do prazo.

A qualidade do trabalho desenvolvido superou as expectativas inicialmente colocadas, tendo em conta as adversidades que surgiram durante o período de estágio. A empresa partilhou da mesma opinião acerca da qualidade do trabalho final, tornando a experiência ainda mais gratificante.

Em suma, reforço a importância que este mecanismo teve para a organização ao possibilitar um crescimento sustentado e ajustado às suas capacidade e recursos; ao incidir sobre aspetos críticos identificados nas análises previamente efetuadas; ao estabelecer objetivos enquadrados com a estratégia que esta se propõe a desenvolver a longo prazo. Estas práticas entenderam-se fundamentais para que se conseguisse a melhoria dos processos e do controlo de gestão.

Contributos da implementação desta metodologia no funcionamento da AMM

Um dos primeiros aspetos a reter deste estágio é que o desenvolvimento e respetiva implementação do *BSC* também é possível de ser materializado numa PME, havendo a necessidade de ser adaptado e simplificado.

Importa também focar nos contributos práticos que a introdução desta ferramenta de gestão proporcionou à empresa em estudo. Assim sendo, o desenvolvimento do *BSC* permitiu-lhe clarificar a sua estratégia, através da definição da missão, visão e valores; Construir um conjunto de indicadores simples mas estruturados, ou seja, este instrumento sintetiza e clarifica a informação tornando-a acessível e coerente com a estratégia definida; Concebeu mecanismos para que a empresa desenvolvesse um ciclo de gestão mais eficiente (desde a formulação da estratégia, ao planeamento, monitorização e revisão da estratégia); Promoveu o pensamento estratégico auxiliando o gestor na medição do desempenho e nas tomadas de decisão, assim como a ter uma visão abrangente e sistemática de toda a organização.

Através da realidade observada, é possível verificar uma consciencialização, por parte da gestão da AMM, na melhoria dos processos internos e na promoção de uma comunicação organizacional mais eficaz. É necessário que, ao longo dos vários níveis departamentais, todos os colaboradores entendam os benefícios e a utilidade que esta ferramenta proporciona, quer como instrumento de apoio à gestão, quer como instrumento de orientação no desempenho de todas as tarefas.

Para que tal aconteça, é necessário que todos os elementos da AMM sejam parte interveniente deste processo.

Recomendações

Apesar de parecer um tema bastante acessível, a gestão estratégica apresenta um vasto leque de componentes que permitem não só a definição da estratégia, mas todos os meios necessários para o seu cumprimento. Torna-se relevante, para a AMM, acompanhar de forma contínua e ativa a evolução do sistema de Controlo de Gestão e as técnicas que poderão ser indutoras de melhorias substanciais na gestão das organizações. Importa, ajustar os objetivos e indicadores estratégicos com a realidade vivenciada pela empresa para que a informação que se obtém com essa análise seja útil para a tomada de decisão e contribua para a melhoria da performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggerholm, H.; Thomsen, C. (2017) "Strategic planning" The International Encyclopedia of Organizational Communication. 1–12
- Alexandre, A., & Domingues, M. (2014). A importância do uso das ferramentas na gestão para a criação de valor das empresas.
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>
- Banco Portugal, I. (2019). Plano de Atividades e Orçamento de 2020. AIMMAP - PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTOS 2020, 28.
- Barney, J.B. e W. Hesterly, (2007), *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Prentice Hall.
- Beatriz, A., Vieira, R., & Araújo, F. (2018). Ana Beatriz Roma Vieira Ferreira Araújo Desenvolvimento e Aplicação de uma Metodologia de Suporte ao Planeamento Estratégico Baseada na Tela de Análise Estratégica. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/59096/1/Dissertação_MEI_AnaBeatrizAraújo_PG33590_VF.pdf
- Caldeira, J. (2010) *Dashboards: Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Lisboa: Almedina.
- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso* (2ª Edição). Vida Económica - Editorial, S.A.
- Cotrim, D. M. L. (2014). *A Aplicação do Balanced Scorecard num Setor Empresarial*.
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Ferreira, J. M. (2012). O Balanced ScoreCard na avaliação de desempenho - Aplicação na Bosch Security Systems. 83. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4634/1/Tese de João Miguel Ferreira.pdf>

Ferreira, D., Carlos, C., Asseiceiro, J., Viera, J., e Vicente, C. (2014). Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.

Ferreira, A. (2017) - Sistemas de Medição de Desempenho e o Balanced Scorecard. In Major, M.J. & Vieira, R. - Contabilidade e Controlo de Gestão – 2ª edição. Lisboa: Escolar Editora, 2017

Freitas, C. M. R. de. (2015). Aplicação da metodologia de Balanced Scorecard a um serviço de cardiologia de um hospital público. 1–41. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=33465

Gomes, J. C. A. (2019). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica : uma proposta de aplicação. Tese Doutorado.

Guerras Martín, Luís Ángel.; Navas Lopéz, José Emilio (2016) La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. Madrid: Thomson/Civitas.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis (15th Edition). England: Pearson Education Limited.

Isabel, H., & Saraiva, B. (2013). Balanced scorecard em portugal : sua difusão , evolução e consequências da Universidade da Beira Interior.

Jamnadas, R. (2012). Organização de Recursos Internos para o Talento - Estudo de Caso Cisco Portugal.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, José A. 2011. O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (9ª ed.). Lisboa: Áreas Editora

Jordan, H., Neves, J. C. D., & Rodrigues, J. A. (2015). O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores (10ª ed). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, A., e Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. 6ª ed: Campos.

Machado, M. d., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. Higher Education Journal, 1- 20.Aveiro. Obtido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2280>

Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? Business Administration and Management, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

Marques, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Bussiness and Management Review*, 2(1), 50-62

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3^a ed). Harlow: Pearson Education.

Oliveira, L. M. S. de. (2018). *As Ferramentas de Gestão Estratégica e o Impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas*. Dissertação de Mestrado. <http://hdl.handle.net/10400.8/3698>

Perlman, Y. (2013). Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), pp. 70–79.

Perramon, J., Rocafor, A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016) Learning to create value through the ‘Balanced Scorecard’ model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(10), pp. 1121-1139.

Pesalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5),

Poureisa, A., Ahmadgourabi, M. e Efteghar, A. (2013). Balanced Scorecard: a New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), pp 974-977.

Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en portugal: Evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(51), pp 199–222

Raymond, L. et al. (2019) ‘Determinants and outcomes of IT governance in manufacturing SMEs: A strategic IT management perspective’, *International Journal of Accounting Information Systems*. Elsevier Inc., 35(6)

Reis, H., & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência* (2^a ed). Lisboa: Escolar Editora

- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª edição). Lisboa: Lidel edições técnicas, lda
- Santos, L. (2014). *Balanced Scorecard – Contributos para a implementação na Administração Local*. 144.
- Schneider, S., & Schneider, S. (2015). Analysis of Management practice Strategic planning: a comprehensive approach. *Asia Pacific. Journal of Health Management*, 10(3), pp 1-124
- Serra, Fernando Ribeiro; Ferreira, Manuel Portugal; Torres, Maria Cândida; Torres e Alexandre Pavan (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e Prática*. Lidel: Edições práticas, lda..
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8(18), pp 1-24.
- Simões, A. R. L. (2016). A importância do planeamento estratégico como diferencial competitivo das empresas. 56. [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/42517/1/Ana Rita Simões.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/42517/1/Ana%20Rita%20Sim%C3%B5es.pdf)
- Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, pp 141-147.
- Song, Michael; Zhao, Y. Lisa; Arend, Richard J.; Im, Subin (2015) "Strategic Planning as a complex and enabling managerial tool" *Strategic Management Journal*.
- Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2019). Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(9–10), 1005–1025. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1345620>
- Sousa, Gonçalo V. e. (1998). *Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos*. 1ª ed. Porto: Civilização Editora.
- Souza, T., Comparotti, C., Esposto, K., & Guerrini, F. (2014). Alignment of Balanced Scorecard Perspectives with Supply Chain Management Objectives: A Literature Review. *Independent Journal of Management & Production*, 5(4), pp 1050-1070.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Escolar Editora.

Viegas, A. (2015). A criação de valor no sector da pasta, papel e cartão. 119.

Wolf, Carola; Floyd, Steven W. (2013) "Strategic Planning Research: Toward a Theory Driven Agenda" *Journal of Management*, 20(10), pp 1–35.

APÊNDICE

APÊNDICE 1. Manual BSC AMM

BALANCED SCORECARD

MANUAL DE APOIO (PROPOSTA)



CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

EMPRESA	Arlindo, Marçalo e Malta Ida
SETOR	Serralharia e Metalúrgico
CAE	25920
RESPONSÁVEL BSC	António Miranda

PRAZO DESIGNADO PARA O BSC	2021-2023
PERIODICIDADE DE ANÁLISE DO BSC	Trimestral

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPOSTOS

PERSPETIVA FINANCEIRA

AUMENTAR A RENDIBILIDADE

AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL

PERSPETIVA CLIENTES

AUMENTAR OS CLIENTES INTERNACIONAIS

RETENÇÃO CLIENTES

DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VOLUME DE NEGÓCIOS

PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS

ACOMPANHAMENTO DA VENDA

ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

GESTÃO DE FORNECEDORES E PARCEIROS

CONTROLO DA QUALIDADE DE PRODUÇÃO

PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

MELHORAR CONHECIMENTOS TÉCNICOS DOS COMERCIAIS/ ADMINISTRATIVOS

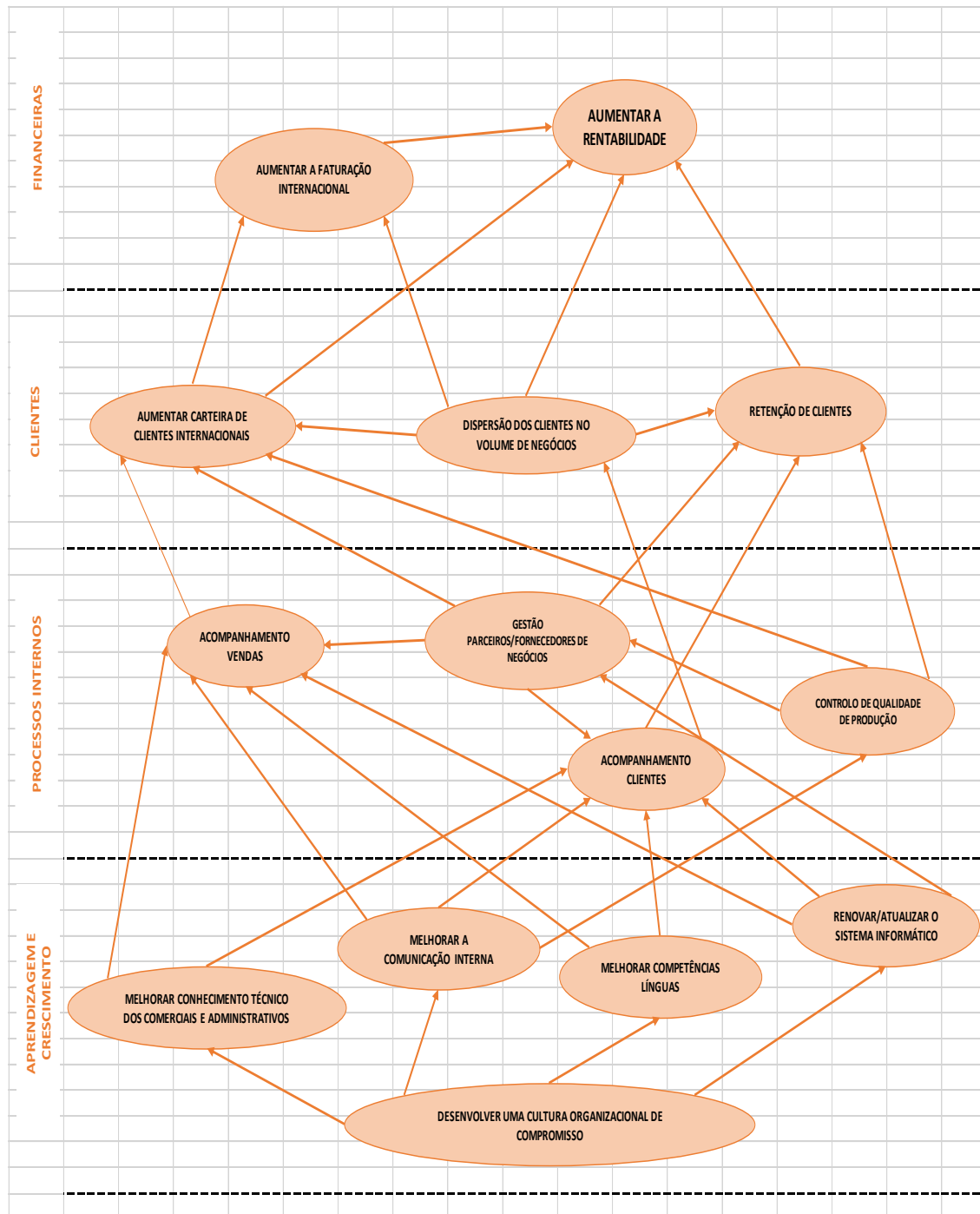
MELHORAR AS COMPETÊNCIAS EM LÍNGUAS

RENOVAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO

MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

DESENVOLVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COMPROMISSO

Mapa estratégico



Mapa estratégico analítico

				METAS		
Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERIODICIDADE (ACOMPANHAMENTO)	INDICADOR ESTRATÉGICO	2021	2022	2023
FINANÇAS						
F1	AUMENTAR A RENTABILIDADE	TRIMESTRAL	F1.1 AUTONOMIA FINANCEIRA	68,0%	70,0%	70,0%
		TRIMESTRAL	F1.2 RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	5,0%	6,0%	7,0%
F2	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL	TRIMESTRAL	F2.1 Nº PROCESSOS FABRICO REALIZADOS C/ EXTERIOR	30%	35%	35%
		TRIMESTRAL	F2.2 PERCENTAGEM DE VENDAS EFETUADAS A NÍVEL INTERNACIONAL	30,0%	40,0%	40,0%
CLIENTES						
C1	AUMENTAR A CARTERA DE CLIENTES INTERNACIONAIS	TRIMESTRAL	C1.1 FATURAÇÃO OBTIDA C/ NOVOS CLIENTES INTERNACIONAIS	8%	10%	10%
		TRIMESTRAL	C1.2 NÚMERO DE NOVOS CLIENTES EXTERNOS	7	10	10
C2	RETER CLIENTES	TRIMESTRAL	C2.1 TAXA RETENÇÃO	70%	70%	70%
C3	DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VN	TRIMESTRAL	C3.1 PESO DOS TOP20 CLIENTES NA FATURAÇÃO	55%	55%	55%
PROCESSOS INTERNOS						
P1	GESTÃO FORNECEDORES / PARCEIROS DE NEGÓCIOS	TRIMESTRAL	P1.1 ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	>85%	>85%	>85%
		TRIMESTRAL	P2.1 PROCESSOS DE FABRICO ADJUDICADOS	70%	75%	75%
P2	ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS	TRIMESTRAL	P2.2 PERCENTAGEM DE CUMPRIMENTO DAS ENTREGAS INICIAIS	>50%	>50%	>50%
P3	ACOMPANHAMENTO DOS CLIENTES	TRIMESTRAL	P3.1 LIFETIME VALUE DOS CLIENTES PRESENTES NO RANKING ANUAL	90 000,00 €	90 000,00 €	90 000,00 €
		TRIMESTRAL	P3.2 NET PROMOTER SCORE	90%	90%	90%
		TRIMESTRAL	P3.3 ÍNDICE GERAL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	>90%	>90%	>90%
P4	CONTROLO DE QUALIDADE DE PRODUÇÃO	TRIMESTRAL	P4.1 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS CAIXILHARIA	<10%	<10%	<10%
		TRIMESTRAL	P4.2 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS REDES	<5%	<5%	<5%
		TRIMESTRAL	P4.3 NÚMERO DE NÃO CONFORMIDADES INTERNAS PORTÕES	<5%	<5%	<5%
		TRIMESTRAL	P4.4 TAXA EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	>90%	>90%	>90%
		TRIMESTRAL	P4.5 ÍNDICE DE RECLAMAÇÕES	<10%	<10%	<10%
APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO						
A1	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS	TRIMESTRAL	A1.1 HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	0	25h	0
		TRIMESTRAL	A1.2 NÚMERO DE TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO DE LÍNGUAS	0	1	0
A2	MELHORAR CONHECIMENTO TÉCNICO DOS COMERCIAIS / ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRAL	A2.1 NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	2	2	2
		TRIMESTRAL	A2.2 NÚMERO PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	16	16	16
A3	RENOVAÇÃO / ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO	TRIMESTRAL	A3.1 NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	5	2	0
		TRIMESTRAL	A3.2 MONTANTE INVESTIDO EM EQUIPAMENTOS	40 000,00 €	17 000,00 €	- €
A4	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	TRIMESTRAL	A4.1 ÍNDICE FALHAS	<60%	<60%	<60%
A5	DESENVOLVER UMA ORGANIZAÇÃO DE COMPROMISSO	TRIMESTRAL	A5.1 AÇÕES TEAM BUILDING	0	1	1

Perspetivas

Perspetiva Financeira

AUTONOMIA FINANCEIRA	
PROPÓSITO	GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO A LONGO PRAZO
OBJETIVO	AUMENTAR A RENTABILIDADE
FÓRMULA	A.F.= CAPITAL PRÓPRIO/ ATIVO
FONTE DADOS	CONTABILIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

RENTABILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS	
PROPÓSITO	GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO A LONGO PRAZO
OBJETIVO	AUMENTAR A RENTABILIDADE
FÓRMULA	R.C.P = RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO/ CAPITAL PRÓPRIO
FONTE DADOS	CONTABILIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

Nº PROCESSOS FABRICO REALIZADOS C/ EXTERIOR	
PROPÓSITO	EXPANSÃO DO MERCADO A NÍVEL INTERNACIONAL
OBJETIVO	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL
FÓRMULA	Nº P. FABRICO (REALIZADO C/ O EXTERIOR) / Nº TOTAL P.FABRICO REALIZADOS
FONTE DADOS	SISTEMA CONTROLO INTERNO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

PERCENTAGEM DE VENDAS A NÍVEL INTERNACIONAL	
PROPÓSITO	AUMENTAR A RENTABILIDADE PROVEINENTE DO MERCADO INTERNACIONAL
OBJETIVO	AUMENTAR A FATURAÇÃO INTERNACIONAL
FÓRMULA	VOLUME NEGÓCIOS (REALIZADOS A NÍVEL INTERNACIONAL) / VOLUME TOTAL DE NEGÓCIOS
FONTE DADOS	CONTABILIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

Perspetiva Clientes

FATURAÇÃO C/ NOVOS CLIENTES INTERNACIONAIS	
PROPÓSITO	AUMENTAR A RENTABILIDADE PROVEINENTE DO MERCADO INTERNACIONAL
OBJETIVO	AUMENTAR OS CLIENTES INTERNACIONAIS
FÓRMULA	FATURAÇÃO (OBTIDA C/ NOVOS CLIENTES EXTERNOS) / FATURAÇÃO TOTAL
FONTE DADOS	CONTABILIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

Nº NOVOS CLIENTES EXTERNOS	
PROPÓSITO	AQUISIÇÃO DE NOVOS CLIENTES NO MERCADO INTERNACIONAL
OBJETIVO	AUMENTAR OS CLIENTES INTERNACIONAIS
FÓRMULA	Nº CLIENTES EXTERNO (N) – Nº CLIENTES EXTERNOS (N-1)
FONTE DADOS	SOFTWARE DE GESTÃO (INOVAGEST)
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

TAXA DE RETENÇÃO	
PROPÓSITO	RETER O MAIOR NÚMERO DE CLIENTES
OBJETIVO	RETENÇÃO CLIENTES
FÓRMULA	(Nº CLIENTES FINAL – Nº NOVOS CLIENTES) / Nº CLIENTES INÍCIO PERÍODO
FONTE DADOS	SOFTWARE DE GESTÃO (INOVAGEST)
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DE CLIENTES

PESO DOS TOP 20 CLIENTES NA FATURAÇÃO	
PROPÓSITO	EVITAR QUE O NEGÓCIO ESTEJA ASSENTE NAS TRANSAÇÕES EFETUADAS COM UM ÚNICO CLIENTE
OBJETIVO	DISPERSÃO DOS CLIENTES NO VOLUME DE NEGÓCIOS
FÓRMULA	VOLUME NEGÓCIOS (MÉDIA DOS 20 CLIENTES) / VOLUME NEGÓCIO TOTAL
FONTE DADOS	SISTEMA DE CONTROLO INTERNO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

Perspetiva Processos internos

LIFETIME VALUE	
PROPÓSITO	VALOR DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE NA EMPRESA
OBJETIVO	ACOMPANHAMENTO CLIENTE
FÓRMULA	(VALOR COMPRA MÉDIA*MÉDIA DE COMPRA ANO) * TEMPO MÉDIO DE RELACIONAMENTO
FONTE DADOS	SISTEMA DE CONTROLO INTERNO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DE CLIENTES

NET PROMOTOR SCORE	
PROPÓSITO	ACOMPANHAR O NÍVEL DE LEALDADE E DE RECOMENDAÇÃO
OBJETIVO	ACOMPANHAMENTO CLIENTE
FÓRMULA	NPS = %PROMOTORES - % DETRATORES
FONTE DADOS	SATISFAÇÃO - SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO DE CLIENTES

INQUÉRITOS SATISFAÇÃO	
PROPÓSITO	ACOMPANHAR O ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES C/ SERVIÇOS E PRODUTOS OFERECIDOS
OBJETIVO	ACOMPANHAMENTO CLIENTE
FÓRMULA	-
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA QUALIDADE / RESP. ACOMPANHAMENTO CLIENTES

PROCESSO DE FABRICO ADJUDICADOS	
PROPÓSITO	CONVERSÃO DO MAIOR NÚMERO DE ORÇAMENTOS EM PROCESSOS ADJUDICAODS
OBJETIVO	ACOMPANHAMENTO VENDAS
FÓRMULA	(P. FABRICO ADJUDICADOS/ P. FABRICO TOTAIS (ADJUDICADOS + NÃO ADJUDICADOS)
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE

PERCENTAGEM DE CUMPRIMENTO DAS ENTREGAS INICIAIS	
PROPÓSITO	ACOMPANHAMENTO DOS DESVIOS OCORRIDOS ENTRE O ESPERADO E O ESTABELECIDO
OBJETIVO	ACOMPANHAMENTO VENDAS
FÓRMULA	Nº PROCESSOS FABRICO (DENTRO DO PRAZO) / Nº TOTAL PROCESSOS FABRICO (CONCLUÍDOS)
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE

ÍNDICE DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	
PROPÓSITO	EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS FORNECEDORES
OBJETIVO	GESTÃO DE FORNECEDORES/PARCEIROS
FÓRMULA	(TOTAL DE PONTOS OBTIDOS / TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS)
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE

Nº NÃO CONFORMIDADES POR ÁREA DE PRODUTOS	
PROPÓSITO	ACOMPANHAR OCORRÊNCIA DE NÃO CONFORMIDADES
OBJETIVO	CONTROLO QUALIDADE
FÓRMULA	(Nº NÃO CONFORMIDADE POR PRODUTO / Nº PROCESSOS FABRICO CONCLUÍDOS)
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE

TAXA EFICIÊNCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS	
PROPÓSITO	AVALIAR A EFICÁCIA DAS AÇÕES CORRETIVAS IMPLEMENTADAS
OBJETIVO	CONTROLO QUALIDADE
FÓRMULA	Nº AÇÕES CORRETIVAS (BEM SUCEDIDAS) / Nº TOTAL DE AÇÕES CORRETIVAS IMPLEMENTADAS
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE

ÍNDICE RECLAMAÇÕES	
PROPÓSITO	DIMINUIR O ÍNDICE DE INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES
OBJETIVO	CONTROLO QUALIDADE DOS SERVIÇOS
FÓRMULA	Nº RECLAMAÇÕES / Nº P. FABRICO (CONCLUÍDOS)
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA DE QUALIDADE / RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO CLIENTES

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Nº POSTOS DE TRABALHO ATUALIZADOS	
PROPÓSITO	MELHORIA NA AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS
OBJETIVO	RENOVAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO
FÓRMULA	Nº ATUALIZAÇÕES EFETUADAS (N) – Nº ATUALIZAÇÕES EFETUADAS (N-1)
FONTE DADOS	SISTEMA CONTROLO INTERNO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

INVESTIMENTO UTILIZADO EM EQUIPAMENTOS	
PROPÓSITO	ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO E EXIGÊNCIAS DO SETOR
OBJETIVO	RENOVAÇÃO DO SISTEMA INFORMÁTICO
FÓRMULA	INVESTIMENTO
FONTE DADOS	CONTABILIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO

HORAS DE FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	
PROPÓSITO	DESENVOLVER MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA
OBJETIVO	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS
FÓRMULA	Nº HORAS REALIZADAS / Nº HORAS PLANEADAS
FONTE DADOS	PLANO DE FORMAÇÃO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO

Nº TRABALHADORES SUJEITOS À FORMAÇÃO EM LÍNGUAS	
PROPÓSITO	AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO EM DIFERENTES IDIOMAS
OBJETIVO	MELHORAR COMPETÊNCIAS DE LÍNGUAS
FÓRMULA	Nº TRABALHADORES (INSCRITOS) / Nº TOTAL DE TRABALHADORES
FONTE DADOS	PLANOS DE FORMAÇÃO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO

ÍNDICE DE FALHAS	
PROPÓSITO	MELHORIA DO FUNCIONAMENTO DE TODAS AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
OBJETIVO	MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA
FÓRMULA	Nº NÃO CONFORMIDADES (C/ ORIGEM NUMA FALHA HUMANA) / Nº TOTAL NÃO CONFORMIDADES
FONTE DADOS	SISTEMA GESTÃO DA QUALIDADE
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	GESTORA QUALIDADE / CEO

Nº AÇÕES DE FORMAÇÃO DISPONIBILIZADAS	
PROPÓSITO	ACRESCENTAR CONHECIMENTO AOS SEUS TRABALHADORES
OBJETIVO	MELHORAR AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS
FÓRMULA	Nº AÇÕES DE FORMAÇÃO (N) – Nº AÇÕES DE FORMAÇÃO (N-1)
FONTE DADOS	PLANO DE FORMAÇÃO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO

Nº PARTICIPANTES NA FORMAÇÃO	
PROPÓSITO	ANALISAR O CRESCIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES
OBJETIVO	MELHORAR COMPETÊNCIA TÉCNICAS E ADMINISTRATIVAS
FÓRMULA	Nº PARTICIPANTES (N) – Nº PARTICIPANTES (N-1)
FONTE DADOS	PLANOS DE FORMAÇÃO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	RESPONSÁVEL P/ RECURSOS HUMANOS / CEO

Nº AÇÕES TEAM BUILDING	
PROPÓSITO	OBTENÇÃO DE NÍVEIS DE DESEMPENHO SUPERIORES
OBJETIVO	DESENVOLVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COMPROMISSO
FÓRMULA	Nº AÇÕES DESENVOLVIDAS (N) – Nº AÇÕES DESENVOLVIDAS (N-1)
FONTE DADOS	PLANOS DE FORMAÇÃO
RESPONSÁVEL PELA RECOLHA	CEO / GESTORA DE QUALIDADE