



**CIÊNCIAS  
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

VERA  
BATISTA

**O Balanced Scorecard como  
Ferramenta de Gestão Estratégica –  
Proposta para uma empresa de  
mediação imobiliária**

Dissertação submetida como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências  
Empresariais – Ramo PME

**ORIENTADORAS**

Professora Doutora Dulce Matos

Professora Doutora Ana Rolo

Dezembro - 2024

VERA  
BATISTA

**O *Balanced Scorecard* como  
Ferramenta de Gestão Estratégica –  
Proposta para uma empresa de  
mediação imobiliária**

**JÚRI**

*Presidente: Prof.<sup>a</sup> Coordenadora Sandra Cristina  
Dias Nunes*

*Vogal Arguente: Prof. Adjunto Convidado  
Fernando José de Aires Angelino*

*Orientador: Prof.<sup>a</sup> Coordenadora Maria Dulce da  
Costa Matos Coelho*

Dezembro - 2024

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Dulce Matos e à Professora Doutora Ana Rolo, minhas orientadoras, agradeço a paciência, o conhecimento e a orientação constante.

À Side4You, agradeço a confiança, o acesso e a partilha de informações essenciais para a realização desta dissertação.

Ao João, meu parceiro de vida e cúmplice nesta aventura académica, deixo um agradecimento profundo e especial. Partilhar este percurso, enquanto enfrentávamos juntos os desafios, incertezas e conquistas das nossas dissertações, tornou esta experiência certamente mais rica e significativa. Obrigada por cada momento de apoio, pela paciência e pela inspiração diária. A tua dedicação e empenho também me motivaram a seguir em frente. Esta conquista é nossa!

Aos meus filhos, Rafael, Diogo e Tiago, que foram o meu pilar de apoio emocional e a minha fonte de motivação. Agradeço-vos por estarem ao meu lado em cada etapa deste processo, incentivando-me a continuar, mesmo nos momentos mais desafiantes. Sem o vosso apoio e a compreensão para com as minhas ausências, este percurso teria sido muito mais difícil.

À Elisabete, ao Pedro e ao Rufino, presença constante nesta aventura, obrigada pelo vosso apoio, pela força e pelas gargalhadas que tantas vezes me fizeram dar.

Por fim, um agradecimento sincero a todos os meus familiares e amigos que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho. Muito Obrigada!

## Resumo

Num cenário económico em constante mudança, marcado pela forte concorrência global e pela rápida digitalização, as microempresas enfrentam o desafio constante de alinhar a sua estratégia a operações cada vez mais eficazes e adaptáveis. Com recursos limitados e uma estrutura geralmente menos complexa, estas empresas necessitam de ferramentas de gestão estratégica que viabilizem a melhoria do seu desempenho e que as ajudem a responder rapidamente às mudanças do mercado. Nesta dissertação, propõe-se a aplicação de um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) numa microempresa portuguesa de mediação imobiliária, analisando de que forma esta ferramenta pode otimizar a sua gestão estratégica e subsequentemente contribuir para o fortalecimento da sua posição no mercado.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, tendo sido utilizado um estudo de caso que combinou entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Mediante a Análise SWOT e o Modelo das Cinco Forças de Porter, foram identificados três eixos estratégicos fundamentais: atualização tecnológica, diferenciação de serviços e expansão geográfica. Estes eixos sustentam o BSC proposto, que organiza a estratégia da empresa em quatro perspetivas — Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento.

O modelo de BSC permite uma monitorização contínua e estrutura as atividades de modo a alinhá-las com os objetivos de longo prazo da empresa. Entre os resultados esperados com a implementação do BSC incluem-se a diversificação de receitas e a melhoria dos processos internos, possibilitando à empresa responder eficazmente às mudanças do mercado. Este estudo oferece uma contribuição relevante para a aplicação do BSC em microempresas e sugere novas direções para investigação futura sobre a sua eficácia no contexto de pequenas organizações.

**Palavras – Chave:** *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica; Microempresa;

## **Abstract**

In an ever-changing economic landscape, marked by strong global competition and rapid digitalization, micro-enterprises face the constant challenge of aligning their strategy with increasingly effective and adaptable operations. With limited resources and a generally less complex structure, these companies need strategic management tools to improve their performance and help them respond quickly to market changes. This dissertation proposes the application of a Balanced Scorecard (BSC) model in a Portuguese real estate brokerage micro-company, analyzing how this tool can optimize its strategic management and subsequently contribute to strengthening its position in the market.

The research adopted a qualitative approach, using a case study that combined semi-structured interviews, document analysis and direct observation. Using the SWOT analysis and Porter's Five Forces Model, three fundamental strategic axes were identified: technological updating, service differentiation and geographical expansion. These axes underpin the proposed BSC, which organizes the company's strategy into four perspectives - Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Growth.

The BSC model allows for continuous monitoring and structures activities in such a way as to align them with the company's long-term objectives. The results expected from the implementation of the BSC include the diversification of revenues and the improvement of internal processes, enabling the company to respond effectively to market changes. This study offers a relevant contribution to the application of the BSC in micro-enterprises and suggests new directions for future research into its effectiveness in the context of small organizations.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Strategic Management; Microenterprise.

# Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract .....	V
Índice.....	VI
Índice de Figuras .....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Anexos .....	X
Índice de Apêndices .....	XI
Lista de Abreviaturas .....	XII
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico .....	3
1.1 Gestão Estratégica .....	4
1.2 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	6
1.2.1 Conceito.....	7
1.2.2 Origem e evolução.....	7
1.2.3 Pilares do BSC.....	9
1.2.4 Perspetivas do BSC .....	11
1.2.5 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC .....	15
1.2.6 Relações de causa-efeito no BSC .....	19
1.2.7 Mapa Estratégico .....	19
1.2.8 Construção e Implementação do BSC .....	21
1.2.9 Vantagens e Limitações da Implementação do BSC.....	22
1.3 O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado às PME.....	24
1.3.1 PME - Conceito .....	24
1.3.2 Elaboração e implementação do BSC em PME .....	25

2.	Metodologia .....	29
3.	Estudo de Caso – S4Y .....	33
3.1	Caracterização do Sector .....	33
3.2	Caracterização da Empresa.....	37
3.3	Análise Estratégica .....	38
3.3.1	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	38
3.3.2	Análise SWOT.....	41
3.3.1	Análise SWOT Cruzada .....	42
3.4	Formulação Estratégica .....	43
4.	Construção do BSC .....	47
4.1	Definição dos objetivos estratégicos .....	47
4.1	Construção do Mapa Estratégico .....	54
4.2	Seleção dos Indicadores de Desempenho (KPIs) .....	55
4.3	Definição das Metas .....	56
4.1	Definição das Iniciativas .....	58
	Conclusões .....	59
	Limitações e investigações futuras.....	60
	Referências .....	61
	Anexos.....	67
	Apêndices .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo inicial do BSC .....	8
Figura 2 - Os Quatro Processos de Gestão Estratégica do BSC.....	8
Figura 3 - Ciclo Fechado do Sistema Integrado de Gestão .....	9
Figura 4 - Planificação Estratégica do BSC .....	10
Figura 5 - Perspetivas do BSC .....	12
Figura 6 - A perspetiva dos Processos Internos .....	14
Figura 7 - Mapa Estratégico .....	20
Figura 8 - Cronograma típico do BSC .....	22
Figura 9 - Características das PME em Portugal.....	25
Figura 10 - Número de empresas, por dimensão.....	34
Figura 11- Indicadores Económico-Financeiros .....	35
Figura 12 - Evolução vendas e serviços prestados - sector mediação imobiliária .....	36
Figura 13 – Logotipo da Empresa .....	37
Figura 14 - Matriz SWOT - S4Y.....	41
Figura 15 - Matriz SWOT Cruzada.....	42
Figura 16 - Proposta de mapa estratégico para a S4Y.....	55

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Ferramentas de análise estratégica.....	6
Tabela 2 - Objetivos no BSC.....	16
Tabela 3 - Indicadores no BSC .....	16
Tabela 4 - Metas no BSC .....	17
Tabela 5 - Iniciativas no BSC .....	18
Tabela 6 - Vantagens do BSC .....	23
Tabela 7 - Desvantagens do BSC.....	24
Tabela 8 - Identificação das entrevistas realizadas .....	31
Tabela 9 - Cinco Forças de Porter .....	40
Tabela 10 - Perspetiva Financeira – Objetivos estratégicos - S4Y .....	48
Tabela 11 - Perspetiva de Clientes – Objetivos estratégicos - S4Y .....	50
Tabela 12 - Perspetiva de Processos Internos – Objetivos estratégicos - S4Y .....	51
Tabela 13 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento - Objetivos Estratégicos - S4Y.....	53
Tabela 14 - Tabela de KPIs .....	56
Tabela 15 - Metas.....	57

## **Índice de Anexos**

Anexo 1- Missão, Princípios e Valores da S4Y .....	67
--	----

## Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Etapas e tarefas da construção e implementação do BSC .....	68
Apêndice 2 - Guião de Entrevista Semiestruturada .....	69
Apêndice 3 - Consentimento para participação em Entrevista .....	71
Apêndice 4 - Síntese das Entrevistas.....	72
Apêndice 5 - Definição dos Eixos Estratégicos .....	74
Apêndice 6 - Proposta de Organograma para a S4Y .....	75
Apêndice 7 - Lista de KPIs - S4Y .....	76
Apêndice 8 - Tabela de Iniciativas - S4Y .....	77

## **Lista de Abreviaturas**

APEMIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

CRM – *Customer Relationship Management*

IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção

KPI – *Key Performance Indicator*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

NPS – *Net Promoter Score*

PME – Pequena e Média Empresa

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.*

## Introdução

A crescente competitividade no setor imobiliário, impulsionada por um cenário económico dinâmico e pela rápida digitalização, tem desafiado empresas de todas as dimensões a adaptarem-se constantemente. Para as microempresas, este cenário é ainda mais exigente, face aos recursos limitados e à necessidade de maior flexibilidade para sobreviverem e crescerem num mercado em constante transformação (OCDE, 2019).

Neste contexto, a gestão estratégica torna-se um fator essencial para o sucesso, pois permite que mesmo as empresas de menor dimensão tracem um caminho claro para o crescimento e adaptado a cenários voláteis. Ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvidas para ajudar empresas a traduzir sua estratégia em ação, têm-se revelado eficazes na superação destes desafios, sobretudo ao possibilitar um equilíbrio entre objetivos de longo prazo e desempenho operacional (Kaplan e Norton, 1996; Wheelen et Al., 2018).

Embora inicialmente concebido para grandes organizações, a sua adoção por pequenas e médias empresas (PME) revela-se justificada pelos potenciais benefícios que oferece, incluindo o alinhamento estratégico e uma gestão de desempenho mais eficiente. Contudo, para que estas vantagens se concretizem no contexto das PME, é necessário adaptar o modelo às suas especificidades, promovendo uma aplicação mais simplificada, ágil e flexível (Russo, 2006).

Desta forma, a presente dissertação tem como objetivo apresentar um modelo de BSC adaptado à realidade de uma microempresa do setor imobiliário português, a Side4You - Sociedade de Mediação Imobiliária, Lda, doravante denominada S4Y, que opera no mercado há quase 20 anos e enfrenta atualmente o desafio de otimizar a sua estratégia e operações para se manter competitiva num mercado em constante evolução.

A pergunta de partida que orienta a presente dissertação é: Como pode a implementação de um modelo de BSC otimizar a gestão estratégica da S4Y? Neste sentido, o principal objetivo consiste em desenvolver uma proposta de BSC personalizada e analisar de que forma é que esta ferramenta pode ser utilizada para alinhar a estratégia da S4Y aos seus recursos e

capacidades. Para isso, os objetivos específicos incluem: (1) Identificar os principais objetivos estratégicos da S4Y em cada uma das quatro perspetivas do BSC; (2) Definir os indicadores de desempenho (KPIs) que permitam monitorizar o progresso desses objetivos; (3) Elaborar um mapa estratégico que clarifique as relações de causa e efeito entre os objetivos; e (4) Propor metas e iniciativas adequadas à implementação do BSC na empresa.

Estruturalmente, o trabalho é segmentado em quatro partes principais. No Capítulo 1, é realizada uma revisão de literatura que explora os conceitos e as práticas associadas ao BSC, com destaque para a sua aplicação em microempresas e para as adaptações necessárias para este tipo de organizações. Esta revisão teórica fundamenta a base conceptual do trabalho, permitindo identificar as vantagens e limitações do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica.

O Capítulo 2 descreve a metodologia adotada para a investigação, que segue uma abordagem qualitativa com recurso ao método de estudo de caso. Este capítulo detalha os métodos de recolha de dados, nomeadamente entrevistas semiestruturadas com os sócios-gerentes da S4Y, a análise de documentos internos e a observação direta das operações da empresa. É igualmente explicada a forma como os dados recolhidos foram analisados para desenvolver a proposta de BSC.

No Capítulo 3, apresenta-se uma análise estratégica, que caracteriza o setor imobiliário e a S4Y, a partir de ferramentas como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e o modelo das Cinco Forças de Porter, que examina a competitividade no setor. Esta análise permite identificar as principais pressões externas e internas que influenciam a empresa, fornecendo uma base sólida para a formulação estratégica.

Por fim, no Capítulo 4, é apresentada a proposta de um modelo de BSC adaptado à S4Y. Este capítulo detalha a construção do BSC, estruturado nas quatro perspetivas tradicionais — Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento — e expõe os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho (KPIs), as metas e as iniciativas recomendadas para melhorar a gestão estratégica da empresa.

## 1. Enquadramento Teórico

A gestão estratégica tem-se consolidado como um pilar fundamental para o sucesso e sustentabilidade das organizações contemporâneas. No atual cenário competitivo, a capacidade de criar, executar e avaliar estratégias de forma eficaz distingue as organizações que prosperam daquelas que apenas sobrevivem.

De acordo com Wheelen et al. (2018 p.42), a gestão estratégica envolve um “conjunto de decisões e ações” que influenciam “o desempenho a longo prazo de uma organização”, guiando-a através de um ciclo contínuo de análise, planeamento, implementação e controlo (Porter, 1996).

Um dos métodos amplamente adotado para operacionalizar a gestão estratégica é o *Balanced Scorecard* (BSC), impulsionado por Kaplan e Norton no princípio dos anos noventa. O BSC surgiu como uma resposta à necessidade de ferramentas que ultrapassassem os tradicionais indicadores financeiros, oferecendo uma análise completa do desempenho da organização. O BSC integra quatro perspetivas essenciais: Financeira, de Clientes, de Processos Internos, e de Aprendizagem e Crescimento, proporcionando uma estrutura equilibrada para a medição e gestão do desempenho (Kaplan & Norton, 1992).

A relevância do BSC na gestão estratégica centra-se na sua capacidade de traduzir a visão e estratégia de uma organização num sistema integrado de objetivos, medidas, metas e iniciativas, permitindo que as organizações alinhem as suas atividades diárias com a estratégia de longo prazo, facilitando a comunicação e a monitorização do progresso (Niven, 2014). Além disso, promove a interligação entre diferentes áreas da organização, criando um alinhamento estratégico que é crucial para a implementação eficaz da estratégia (Kaplan & Norton, 2004)

Estudos têm demonstrado que a adoção do BSC pode trazer benefícios significativos no que diz respeito ao desempenho organizacional. As organizações que implementaram o BSC relatam uma maior clareza na definição de objetivos estratégicos, um melhor alinhamento das iniciativas estratégicas com os objetivos organizacionais e também melhorias ao nível da comunicação interna (Niven, 2008; Becsky, 2011; Tawse & Tabesh, 2021; Kumar et al.,

2024;). Ademais, a distinção entre indicadores de resultados (*lagging*)<sup>1</sup> e indicadores de indução (*leading*)<sup>2</sup> no âmbito do BSC permite que as organizações monitorizem tanto os resultados alcançados como os fatores que os influenciam, proporcionando uma visão mais completa e dinâmica do desempenho (Kaplan & Norton, 1996)

## 1.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo fundamental para o sucesso a longo prazo das organizações. Este processo envolve a formulação, implementação e avaliação de decisões e ações que permitirão às empresas atingirem os seus objetivos (Wheelen et al., 2018). De acordo com Santos (2008), este processo é contínuo e dinâmico, adaptando-se constantemente às mudanças tanto do ambiente externo quanto interno da organização

Ao longo dos anos, a gestão estratégica tem evoluído significativamente, incorporando diversas teorias e abordagens para aumentar a competitividade e a sustentabilidade organizacional, afirmando-se como uma prática indispensável para a condução eficaz das organizações.

Citando (Wheelen et al., 2018 p. 42):

*“A gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações de gestão que ajudam a determinar o desempenho a longo prazo de uma organização. Inclui a análise do ambiente (tanto externo como interno), a formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), a implementação da estratégia e a avaliação e controlo.”*

Segundo os mesmos (2018, p. 47), o processo de gestão estratégica assenta em quatro componentes:

- ✓ Análise do Ambiente - Envolve a avaliação de fatores externos e internos que podem impactar a organização. A compreensão desses fatores é fundamental para a identificação de oportunidades e ameaças no mercado, assim como pontos fortes e fracos dentro da organização (Grant, 2018).

---

<sup>1</sup> Indicadores *lagging* são métricas que medem o desempenho passado, como resultados financeiros, (Niven, 2014; Parmenter, 2019)

<sup>2</sup> Indicadores *leading* antecipam tendências futuras e são usados para prever resultados, como o número de novos clientes ou níveis de satisfação (Niven, 2014; Parmenter, 2019)

- ✓ Formulação de Estratégias - Consiste na definição da visão, missão e objetivos estratégicos da organização, além da escolha de estratégias corporativas, de negócios e funcionais. (Porter, 1985) destaca que a formulação de estratégias competitivas deve considerar a liderança de custo, a diferenciação e o foco como alternativas para ganhar vantagem competitiva.
- ✓ Implementação de Estratégias: Envolve a alocação de recursos e a execução de ações necessárias para colocar as estratégias em prática. Esta fase requer um alinhamento entre a estrutura organizacional, os processos, a cultura e as pessoas, garantindo que todos se encontram alinhados com os objetivos estratégicos (Gamble et al., 2013).
- ✓ Avaliação e Controlo: Refere-se à monitorização contínua das estratégias implementadas para garantir o cumprimento dos objetivos. Kaplan & Norton (1996) apresentaram o BSC como um instrumento eficiente para avaliar o desempenho estratégico, integrando métricas financeiras e não financeiras.

A gestão estratégica, conforme destacado, desempenha um papel fundamental na garantia do crescimento sustentável das organizações ao longo do tempo, envolvendo a avaliação contínua dos fatores internos e externos, a formulação e implementação de estratégias eficazes, bem como a avaliação e monitorização constante dos resultados.

O uso de ferramentas de gestão estratégica, como a análise PESTEL, as Cinco Forças de Porter, a análise SWOT– detalhadas na tabela 1- permite às empresas identificar oportunidades e ameaças, para além de estabelecer um entendimento profundo das suas forças e fraquezas (Grant, 2018).

No entanto, embora estas ferramentas sejam cruciais na fase de análise e formulação de estratégias, a sua aplicação nem sempre garante que a estratégia seja implementada de forma eficaz e monitorizada em todos os níveis da organização (Hrebiniak, 2013; Cândido & Santos, 2015).

É neste contexto que o BSC se destaca como uma ferramenta de gestão estratégica essencial, uma vez que vai além da simples formulação da estratégia. O BSC oferece uma abordagem integrada, ao garantir que a estratégia é traduzida em objetivos operacionais concretos, mensuráveis, e alinhados com a visão de longo prazo da organização (Kaplan & Norton,

1996), permitindo o acompanhamento contínuo da execução da estratégia, e promovendo a ligação entre as metas estratégicas e as atividades operacionais diárias (Niven, 2014).

*Tabela 1 - Ferramentas de análise estratégica*

Ferramenta	Descrição	Principais Outputs	Autor / Ano
<b>Análise PESTEL</b>	Avalia fatores macro ambientais (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) que podem impactar a organização	Identificação de oportunidades e ameaças macros, ajuda a ajustar estratégias a longo prazo.	Johnson et al., 2017
<b>Modelo das Cinco Forças de Porter</b>	Modelo que permite analisar a competitividade de um setor, avaliando a rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação de fornecedores e clientes, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos.	Auxiliar na avaliação da posição competitiva da empresa, identificação de fatores que impactam a capacidade de gerar lucros.	Porter, 1980
<b>Análise SWOT</b>	Avalia os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a organização.	Identificação de fatores críticos que afetam o desempenho organizacional, ajudando a alinhar os recursos internos às condições externas.	Weihrich,1982; Pickton & Wright, 1998
<b>Matriz SWOT Cruzada</b>	Relaciona forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para gerar estratégias específicas (SO, ST, WO, WT).	Estratégias proativas para maximizar oportunidades (SO), mitigar ameaças (ST), superar fraquezas (WO) e minimizar riscos (WT)	Weihrich,1982; Johnson et al., 2017

Fonte: Elaborada pela Autora

Ao integrar quatro perspetivas — financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento — o BSC facilita tanto na medição do desempenho, como no alinhamento estratégico com operações da organização. Desta forma, complementa outras ferramentas de análise, como as Cinco Forças de Porter e a análise SWOT, garantindo que a execução da estratégia seja monitorizada de forma eficaz e ajustada sempre que necessário (Quesado et al., 2018; Kaplan & Norton, 2001).

## 1.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Este ponto introduz o BSC, abordando o seu conceito, os seus pilares e perspetivas, assim como os objetivos, indicadores e metas que o compõem. São também exploradas as relações causais, o mapa estratégico e as fases de implementação, bem como algumas das principais vantagens e limitações.

### 1.2.1 Conceito

O conceito de BSC, foi apresentado, em 1992, pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, por meio da publicação do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Este trabalho inovador baseou-se na avaliação de 12 empresas norte-americanas de diversas áreas, e concluiu que a confiança cega em métricas financeiras passadas poderia impactar negativamente o desempenho futuro. Este estudo marcou o início do desenvolvimento da metodologia do BSC, posteriormente explicada em profundidade em vários livros e artigos publicados por Kaplan e Norton (Perkins et al., 2014).

Neste artigo seminal, o BSC é divulgado como uma ferramenta estratégica que fornece uma visão abrangente e equilibrada da empresa, permitindo que os gestores avaliem o desempenho de forma holística e identifiquem as áreas-chave que impulsionam o sucesso futuro. Neste trabalho, os autores destacam também a importância de alinhar as medidas de desempenho à estratégia organizacional e de garantir que essas medidas sejam comunicadas e compreendidas por todos os níveis da empresa (Kaplan & Norton, 1992).

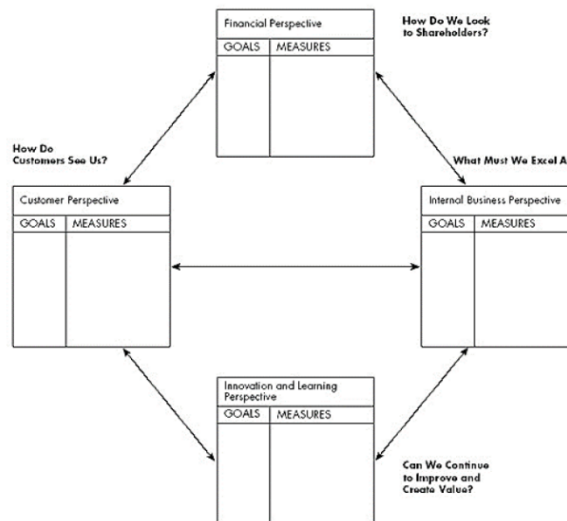
A principal premissa do BSC é que os indicadores financeiros, por si só, não fornecem uma visão completa do desempenho organizacional (Kaplan, 1999). Como resultado, foram adicionadas três outras perspectivas (que serão caracterizadas mais detalhadamente nos próximos pontos) para complementar os indicadores financeiros tradicionais: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento organizacional (Kaplan & Norton, 1996).

### 1.2.2 Origem e evolução

De acordo com Kaplan (2009), após a publicação do artigo em 1992, várias empresas prontamente adotaram esta ferramenta, proporcionando aos autores uma visão mais profunda e alargada do seu potencial, o que lhes permitiu evoluir e ampliar o conceito para uma ferramenta de gestão para descrever, comunicar e implementar a estratégia.

Originalmente, o BSC foi idealizado como um sistema voltado para a avaliação do desempenho organizacional, estruturado com base numnexo causal entre os objetivos estratégicos das quatro perspectivas. Esse modelo estabelece indicadores específicos para monitorizar o progresso de cada objetivo, juntamente com metas definidas para cada indicador (Pinto, 2007). A Figura 1 ilustra o modelo inicial do BSC.

Figura 1 - Modelo inicial do BSC

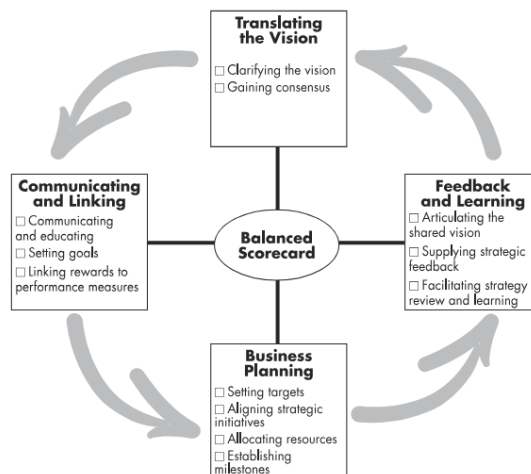


Fonte: Kaplan & Norton, 1992, p. 72

Numa segunda fase, impulsionado pela implementação em várias empresas, o modelo original progrediu de um sistema de medição e avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica capaz de comunicar e acompanhar a implementação da estratégia em todos os níveis funcionais (Kaplan e Norton, 1996). Para fazer esta conexão entre os objetivos estratégicos e as operações diárias, Kaplan e Norton (1996) sugerem quatro processos fundamentais de gestão estratégica: Tradução da missão, comunicação e alinhamento, planeamento e *feedback* e aprendizagem, conforme Figura 2.

Figura 2 - Os Quatro Processos de Gestão Estratégica do BSC

### Managing Strategy: Four Processes



Fonte: Kaplan & Norton, 1996, p. 77

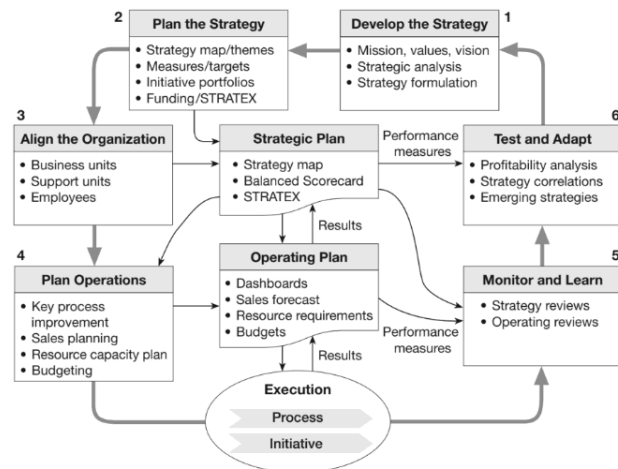
Nesta nova conceção, Kaplan e Norton introduziram o Mapa Estratégico, uma ferramenta que representa os objetivos estratégicos de uma organização. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é descrito como uma tradução gráfica dos objetivos críticos e das suas relações de causa-efeito. Este recurso tornou-se fundamental para a comunicação da estratégia e o comprometimento da organização

No seguimento deste percurso - e num terceiro nível de evolução - Kaplan e Norton transformaram o BSC num sistema integrado de gestão estratégica, permitindo que a estratégia fosse encarada como um ciclo contínuo. Na obra *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage (2008)*, os autores descrevem como o BSC pode alinhar todos os recursos organizacionais à visão e missão da empresa, assegurando que cada ação do dia a dia esteja alinhada e contribua para o alcance dos objetivos estratégicos. Nesse livro, Kaplan e Norton apresentam a estrutura de um sistema de gestão baseado em seis etapas, que juntas compõem um ciclo fechado (Kaplan, 2010), ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Ciclo Fechado do Sistema Integrado de Gestão

- 1- Desenvolver a estratégia;
- 2- Planear a estratégia;
- 3- Alinhar a organização;
- 4- Planear as operações;
- 5- Monitorizar e aprender;
- 6- Testar e adaptar a estratégia;

The management system: Linking strategy to operations



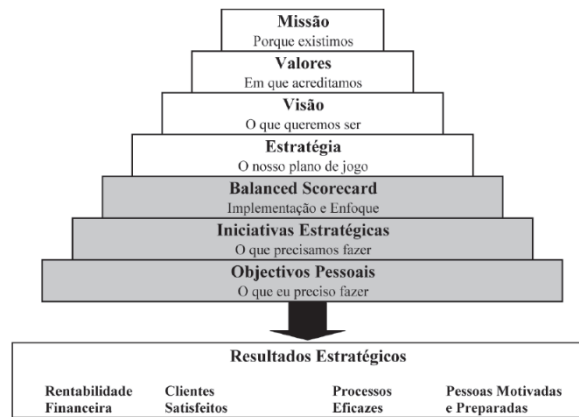
Fonte: R. & N. D. Kaplan & Norton, 2008, p. 8

### 1.2.3 Pilares do BSC

De acordo com Kaplan e Norton, a implementação do BSC requer uma reflexão profunda e a identificação de três elementos-chave: a missão, os valores e a visão de uma organização. Estes elementos são considerados por eles os pilares que sustentam a estrutura desta metodologia, dada a relevância dos mesmos na definição da estratégia e no posicionamento futuro desejado.

Os autores referem ainda que a construção do BSC deve seguir uma sequência lógica, alinhada com os três pilares do modelo e com a estratégia organizacional estabelecida, num processo de hierarquização de cima para baixo conforme figura 4 abaixo.

*Figura 4 - Planificação Estratégica do BSC*



Fonte: Kaplan e Norton (2001 p. 85)

Face à importância destes pilares na implementação do BSC impõe-se clarificar em que consistem.

### 1.2.3.1 Missão, Valores e Visão

De acordo com Azeitão & Roberto (2009, p. 6), a “declaração de missão é o ponto de partida da formulação estratégica e deve definir claramente a empresa e a sua atividade”. A missão normalmente é descrita através de uma ou duas frases e ajuda a responder à pergunta “porque existimos?”. Deve esclarecer executivos e funcionários sobre o objetivo global que devem procurar atingir (Kaplan & Norton, 2008).

No contexto do BSC, os valores configuram o segundo pilar e requerem coerência com a missão. Representam princípios sólidos e permanentes que guiam a organização, mantendo-se, em geral, inalterados por muitos anos.

Para Azeitão & Roberto (2009, p.6), “os valores devem descrever aquilo em que a empresa acredita, nomeadamente, padrões de comportamento perante clientes e fornecedores, (...) relações entre órgãos de gestão e os empregados, e outros considerados relevantes para um bom desempenho”.

Por sua vez a visão expressa a posição que a organização pretende atingir no futuro, “o que queremos ser no futuro?”. Da Cruz (2009 p. 40) afirma que “a visão orienta para a ação”.

Segundo o autor, “a imagem de para onde se dirige a organização tornar-se-á o impulso para a mudança, uma visão clara, fácil de compreender”.

O BSC é operacionalizado com base na visão da organização, sendo essencial para a formulação dos objetivos estratégicos. Desta forma, torna-se necessário definir claramente a visão, dado que a mesma orienta tanto os objetivos estratégicos quanto os planos de ação derivados de cada um deles (Kaplan & Norton, 1997).

#### 1.2.4 Perspetivas do BSC

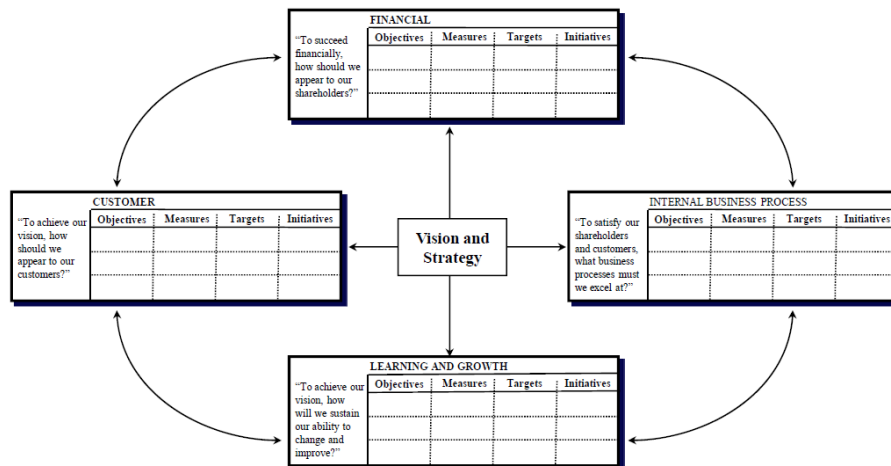
As perspetivas do BSC constituem um elemento essencial na estrutura deste modelo de gestão estratégica. Proporcionam uma visão holística do desempenho organizacional, permitindo aos gestores analisar o avanço em relação às metas estratégicas sob múltiplos prismas.

Esta avaliação possibilita a implementação de medidas corretivas e/ou preventivas para prever e gerir possíveis desvios em relação aos objetivos propostos. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC integra métricas financeiras com indicadores não financeiros, estabelecendo uma relação causal entre eles. Esta integração permite às empresas não só avaliar os resultados financeiros passados, como também os fatores que impulsionam o sucesso futuro, tais como a satisfação do cliente e os processos internos.

No BSC original, apresentado por Kaplan e Norton, e conforme já anteriormente referido, existem quatro perspetivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento. Cada uma dessas perspetivas é constituída por objetivos (*Objectives*), subdivididos em indicadores (*Measures*) que se traduzem em metas (*Targets*), fornecendo uma visão única e valiosa sobre o desempenho da organização, conforme figura 5 abaixo.

Citando Kaplan e Norton (1996 p. 56) “as quatro perspetivas do BSC permitem um equilíbrio entre os objetivos a curto prazo e os objetivos a longo prazo, entre os resultados desejados e os fatores de desempenho desses resultados, e entre medidas objetivas e medidas mais subjetivas”. Estas perspetivas devem ser personalizadas consoante o contexto específico de cada organização. Podem ainda ser omitidas ou complementadas com outras visões, conforme necessário (Kaplan & Norton, 1997).

Figura 5 - Perspetivas do BSC



Fonte: Kaplan, 2010 p. 5

#### 1.2.4.1 Perspetiva Financeira

Na estrutura do BSC, a perspetiva financeira confere uma visão abrangente do desempenho financeiro, com o objetivo de cumprir com as expectativas dos acionistas. Segundo Kaplan e Norton (1996 p.54), esta perspetiva visa responder à pergunta: “Para termos sucesso financeiro, como devemos aparecer aos nossos acionistas?”.

Kaplan e Norton (2001 p. 90-93) sustentam que as empresas poderão aumentar o seu valor económico através da adoção de duas estratégias fundamentais:

- ✓ **Crescimento da receita** – orientada para o aumento das receitas e ou das vendas tanto em novos mercados como em clientes já existentes, por meio da disponibilização de soluções integradas de produtos e serviços.
- ✓ **Melhoria da produtividade** – direcionada para a otimização dos custos estruturais e para o uso mais eficiente dos recursos, minimizando os recursos financeiros exigidos para um determinado nível de operação.

A escolha dos indicadores nesta perspetiva deve ser alinhada com a estratégia definida, que, reflete a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra. A literatura sobre o ciclo de vida das organizações é vasta e inclui diversos modelos e teorias que procuram explicar a evolução ao longo do tempo (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Miller & Friesen, 1980). Embora Kaplan e Norton (1996) abordem três fases principais — crescimento, maturidade e declínio —, outros autores, como Greiner (1972) e Adizes (1979), incluem uma fase inicial de introdução ou arranque. Esta fase descreve o período em que a organização entra no mercado

e estabelece a sua posição competitiva, influenciando a formulação de estratégias e a escolha dos indicadores estratégicos mais adequados a cada etapa.

Segundo Kaplan e Norton (1996), na fase de crescimento, as prioridades normalmente recaem sobre a expansão do volume de negócios, a entrada em novos mercados, a conquista de novos clientes, o lançamento de novos produtos e a diversificação das fontes de receita.

Já na fase de maturidade, a redução de custos e o aumento da produtividade tornam-se mais importantes e os objetivos financeiros são orientados por indicadores mais clássicos, como retorno sobre o capital investido (ROI), receita operacional e margem bruta.

Por sua vez na fase de declínio, os objetivos financeiros centram-se no fluxo de caixa. Os investimentos devem ter retornos imediatos e garantidos, com o objetivo de maximizar o fluxo de caixa, ao invés de maximizar o retorno sobre o investimento, obtendo o maior retorno possível para os acionistas (Kaplan & Norton, 1996).

#### **1.2.4.2 Perspetiva dos Clientes**

A perspetiva dos clientes no BSC reflete de que forma a organização cria valor para os seus clientes e como isso se traduz em resultados de desempenho. Como mencionado por Kaplan e Norton (1992), os objetivos e medidas dentro desta perspetiva são orientados para a entrega de valor ao cliente.

Kaplan e Norton (1996) propõem que as organizações identifiquem medidas e indicadores específicos que reflitam sua estratégia e objetivos em relação aos clientes. Essas medidas podem incluir:

- ✓ Índice de Satisfação do Cliente (ISC): Mede o grau de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços da empresa.
- ✓ Taxa de Retenção de Clientes: Mede a eficácia da empresa em fidelizar os seus clientes ao longo do tempo.
- ✓ Taxa de Captação de Clientes: Mede o sucesso das estratégias de marketing e vendas para atrair novos clientes.
- ✓ Quota de Mercado: Avalia a posição da empresa no mercado em comparação com seus concorrentes.
- ✓ Valor Percebido pelo Cliente: Avalia como os clientes percebem o valor dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

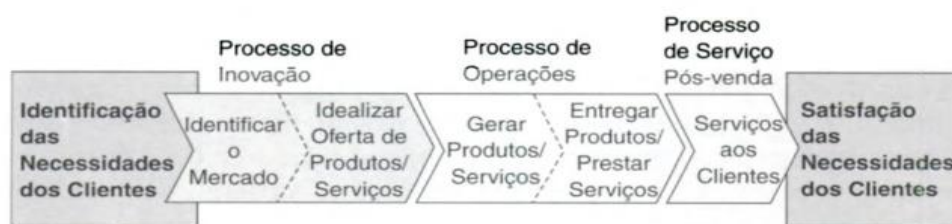
### 1.2.4.3 Perspetiva dos Processos Internos

No âmbito do BSC, a perspetiva dos processos internos centra-se na análise e no aperfeiçoamento de processos essenciais que a organização precisa dominar para atingir as metas financeiras e satisfazer as expectativas dos clientes. Kaplan e Norton (1992) sublinham que alcançar excelência nos processos internos é fundamental para criar valor para os clientes e, por conseguinte, alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), há um *framework* genérico que pode servir de orientação para as organizações. Esse modelo é representado por três processos internos principais — ilustrados na figura 6, que descrevem o fluxo desde a identificação das necessidades dos clientes até a satisfação das mesmas:

- ✓ Processo de inovação – Orientado para a avaliação das dinâmicas de mercado e para a identificação dos produtos e ou serviços que melhor se adequam para responder às exigências dos clientes.
- ✓ Processo operacional ou de Operações – Inicia-se com a realização das encomendas e conclui-se com a entrega dos produtos ou serviços. É fundamental garantir a entrega dentro do prazo, mantendo consistência e eficiência ao longo do processo.
- ✓ Processo de Serviço Pós-venda – Refere-se aos serviços de apoio aos clientes, relacionados sobretudo com ativação de garantias, processos de devoluções e gestão de reclamações.

Figura 6 - A perspetiva dos Processos Internos



Fonte: Kaplan & Norton, 1997 p.104

Para que os objetivos estratégicos das perspetivas financeira e de clientes sejam alcançados é essencial que sejam suportados por processos internos adequados.

## **Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento**

A perspetiva da aprendizagem e crescimento no BSC assenta no desenvolvimento das capacidades organizacionais que suportam a estratégia de longo prazo. Conforme descrito por Kaplan e Norton (1996), esta perspetiva é a base sobre a qual as outras três se sustentam, abordando as infraestruturas necessárias para a criação de valor, que incluem um conjunto de valores intangíveis:

- ✓ Capital Humano: inclui o conhecimento técnico e prático dos colaboradores, o desenvolvimento profissional e as aptidões.
- ✓ Capital da Informação: compreende recursos tecnológicos, bases de dados e redes de informação.
- ✓ Capital Organizacional: envolve aspetos como o clima organizacional, a motivação, a liderança e o trabalho em equipa.

Estes elementos, enquanto ativos intangíveis, não são passíveis de avaliação autónoma. O seu valor deriva da capacidade de contribuir para a implementação eficaz da estratégia organizacional.

### **1.2.5 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas do BSC**

Conforme mencionado, cada perspetiva do BSC é composta por um conjunto de elementos necessários para alcançar os objetivos estratégicos. De acordo com Niven (2014) esses elementos incluem objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Estes elementos são seguidamente explorados com mais detalhe:

#### **Objetivos**

Os objetivos no BSC representam os resultados estratégicos que a organização deseja alcançar em cada uma das quatro perspetivas. Derivam diretamente da visão e missão da organização, sendo orientados para assegurar que as atividades diárias estão alinhadas com as metas estratégicas de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Na Tabela 2 são apresentados exemplos de objetivos estratégicos em cada uma das quatro perspetivas do BSC.

Para que sejam eficazes, devem seguir o princípio SMART - específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (Doran, 1981). A definição de objetivos claros e

mensuráveis permite que a organização monitorize o progresso, ajustando as estratégias sempre que necessário para garantir a sua concretização (Niven, 2008).

*Tabela 2 - Objetivos no BSC*

Perspetiva	Objetivos	Exemplos
<b>Financeira</b>	Desempenho económico e criação de valor para acionistas	Aumentar a receita, reduzir custos, melhorar a margem de lucro, aumentar o retorno sobre o investimento (ROI)
<b>Cliente</b>	Satisfação e fidelização dos clientes	Aumentar a satisfação do cliente, melhorar a retenção de clientes, ampliar a base de clientes, elevar a qualidade do serviço
<b>Processos Internos</b>	Eficiência e eficácia dos processos operacionais	Melhorar a eficiência operacional, aumentar a inovação em produtos e serviços, reduzir o tempo de ciclo de produção
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Capacidade de inovar, melhorar e aprender	Desenvolver competências dos funcionários, aumentar a satisfação dos colaboradores, promover a inovação tecnológica, melhorar a cultura organizacional

Fonte: Kaplan & Norton (1992,1996,2001)

## Indicadores

Os indicadores são métricas utilizadas para medir o progresso em direção aos objetivos estratégicos, fornecendo informações quantitativas que ajudam a monitorizar e avaliar o desempenho da organização em cada perspetiva do BSC.

*Tabela 3 - Indicadores no BSC*

Perspetiva	Indicadores	Exemplos
<b>Financeira</b>	Indicadores de desempenho económico e criação de valor para acionistas	Receita total, custo operacional, margem de lucro, retorno sobre o investimento (ROI)
<b>Cliente</b>	Indicadores de satisfação e fidelização dos clientes	Índice de satisfação do cliente, taxa de retenção de clientes, número de novos clientes, índice de qualidade do serviço
<b>Processos Internos</b>	Indicadores de eficiência e eficácia dos processos operacionais	Taxa de eficiência operacional, tempo de ciclo de produção, taxa de defeitos, custo por unidade de produção
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Indicadores de capacidade de inovar, melhorar e aprender	Índice de competências dos funcionários, índice de satisfação dos colaboradores, número de inovações tecnológicas, índice de cultura organizacional

Fonte: Kaplan & Norton (1992,1996,2001)

Para garantir a eficácia, os indicadores devem estar diretamente ligados aos objetivos estratégicos e ser regularmente avaliados e ajustados, de modo a assegurar que a organização

permanece orientada para alcançar as suas metas estratégicas (Niven, 2008). A tabela 3 acima apresenta alguns exemplos.

Os indicadores, podem ser divididos em duas categorias principais: os indicadores *lagging*, ou de resultado, e os indicadores *leading*, ou de tendência (Kaplan e Norton, 1996; Niven, 2014).

Os indicadores *lagging* são medidas que avaliam o desempenho passado, ou seja, refletem resultados já alcançados. São usados para verificar se os objetivos foram atingidos e incluem métricas como lucros, receitas ou quotas de mercado. Embora sejam úteis para compreender os resultados, não oferecem informação sobre os fatores que os influenciam (Parmenter, 2019).

Já os indicadores *leading* são utilizados para prever o desempenho futuro. Focam-se em variáveis que influenciam os resultados e permitem ajustar as ações de forma antecipada. Exemplos comuns incluem a satisfação do cliente, a taxa de inovação e o tempo de resposta, que ajudam a identificar problemas ou oportunidades antes de se refletirem nos resultados financeiros (Kaplan & Norton, 2001; Niven, 2014).

## Metas

As metas representam os níveis de desempenho desejados para cada indicador. Devem ser desafiadoras, mas alcançáveis, e coerentes com os objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1996).

Tabela 4 - Metas no BSC

Perspetiva	Metas	Exemplos
Financeira	Metas de desempenho económico e criação de valor para acionistas.	Aumentar a receita em 10% ao ano, reduzir custos operacionais em 5% ao ano, melhorar a margem de lucro para 15%, aumentar o retorno sobre o investimento (ROI) para 12%
Cliente	Metas de satisfação e fidelização dos clientes.	Aumentar o índice de satisfação do cliente para 90%, melhorar a taxa de retenção de clientes para 85%, adquirir 500 novos clientes, elevar o índice de qualidade do serviço para 95%.
Processos Internos	Metas de eficiência e eficácia dos processos operacionais.	Aumentar a eficiência operacional em 10%, lançar 5 novos produtos ou serviços inovadores, reduzir o tempo de ciclo de produção em 20%.
Aprendizagem e Crescimento	Metas de capacidade de inovar, melhorar e aprender.	Desenvolver competências dos funcionários oferecendo 40 horas de formação por ano, aumentar a satisfação dos colaboradores para 85%, promover 3 inovações tecnológicas por ano.

Fonte: Kaplan & Norton (1992,1996,2001)

À semelhança dos objetivos, também estas devem seguir o princípio SMART. Na tabela 4, *supra*, alguns exemplos.

### Iniciativas

As iniciativas são os projetos e ações específicos que a organização implementa para alcançar as metas estabelecidas. Estas representam os passos concretos que a organização realiza para melhorar o seu desempenho em cada uma das quatro perspetivas (Kaplan & Norton, 1996). Devem ser definidas e alinhadas com as metas de cada perspetiva, assegurando que os recursos e esforços estão focados nas áreas mais críticas para o sucesso organizacional (Niven, 2008). Para serem eficazes, devem ser revistas regularmente para garantir que estão a produzir os resultados esperados.

A tabela 5 *infra* apresenta alguns exemplos identificados por Kaplan e Norton (1992,1996,2001).

Tabela 5 - Iniciativas no BSC

Perspetiva	Iniciativas	Exemplos
Financeira	Iniciativas de desempenho económico e criação de valor para acionistas	Implementar um programa de redução de custos, lançar novos produtos no mercado, otimizar a gestão de caixa, renegociar contratos com fornecedores
Cliente	Iniciativas de satisfação e fidelização dos clientes	Desenvolver um programa de fidelização, melhorar o atendimento ao cliente, realizar pesquisas de satisfação regulares, expandir canais de atendimento
Processos Internos	Iniciativas de eficiência e eficácia dos processos operacionais	Automatizar processos críticos, Introduzir um sistema de gestão da qualidade e estruturar um programa de melhoria contínua, reduzir o tempo de ciclo de produção através de metodologias ágeis
Aprendizagem e Crescimento	Iniciativas de capacidade de inovar, melhorar e aprender	Criar programas de desenvolvimento de liderança, investir em tecnologias de ponta, promover um ambiente de inovação, realizar workshops de treinamento regulares para funcionários

Fonte: Kaplan & Norton (1992,1996,2001)

O BSC oferece assim uma estrutura integrada para alinhar as atividades diárias às estratégias de longo prazo da organização. Ao definir objetivos claros, estabelecer indicadores precisos, determinar metas desafiadoras e implementar iniciativas eficazes, as organizações podem otimizar o seu desempenho e atingir os seus objetivos estratégicos. O uso do BSC simplifica a

disseminação da estratégia por todos os níveis da organização, promovendo maior alinhamento e foco nos resultados desejados (R. Kaplan & Norton, 1997; 2008; Parmenter, 2019; Niven, 2008).

### **1.2.6 Relações de causa-efeito no BSC**

No BSC, as relações de causa-efeito referem-se à lógica de como os objetivos e as iniciativas de uma perspetiva influenciam os resultados de outra. Esta relação é fundamental para compreender como as ações numa área podem gerar impactos positivos noutras, criando um ciclo de melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996).

As ações e melhorias nas áreas de aprendizagem e crescimento constituem o ponto de partida para esse ciclo. Investir no desenvolvimento dos colaboradores, na inovação e na infraestrutura tecnológica cria uma base sólida para a melhoria contínua dos processos internos (Niven, 2008). Colaboradores motivados, e tecnologias avançadas, tornam os processos mais eficientes e eficazes (Kaplan & Norton, 2001).

Os processos internos melhorados, por sua vez, afetam diretamente a satisfação e fidelização dos clientes. Processos mais eficientes resultam em produtos e serviços de maior qualidade, entregues de forma eficaz e eficiente, aumentando a satisfação dos clientes, que percebem um valor maior naquilo que a organização oferece. Clientes satisfeitos alavancam a fidelização e divulgação no mercado (Niven, 2008).

Finalmente, a satisfação e a fidelização dos clientes levam a melhores resultados financeiros. Clientes satisfeitos e fiéis geram mais receitas para a organização. Além disso, a redução de custos operacionais, devido a processos internos mais eficientes, contribui para o incremento da margem de lucro (Kaplan & Norton, 2001).

Assim, as melhorias nas áreas de aprendizagem e crescimento, passando pelos processos internos e pela satisfação dos clientes, culminam num melhor desempenho financeiro.

Esta cadeia de relações causa-efeito é fundamental para a operacionalização eficaz da estratégia, pois garante que todas as partes da organização trabalham de forma alinhada e integrada em direção aos mesmos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996).

### **1.2.7 Mapa Estratégico**

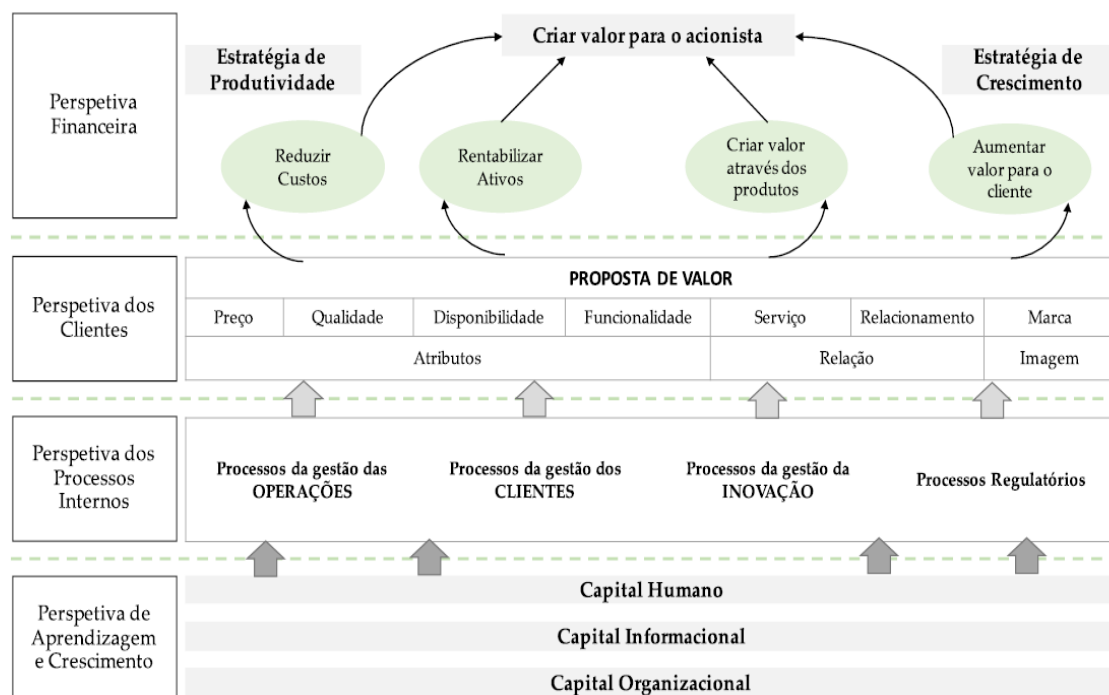
O Mapa Estratégico, desenvolvido por Kaplan e Norton (2001), é uma ferramenta gráfica essencial no âmbito do BSC. A sua função é representar, de forma clara e sintética, as

relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos das várias perspetivas, oferecendo uma visão integrada e consistente da estratégia da organização.

De acordo com os autores (Kaplan & Norton, 2000 p. 167):

*(...)” A chave para executar a sua estratégia é fazer com que as pessoas na sua organização a compreendam - incluindo os processos cruciais, mas desconcertantes, através dos quais os ativos intangíveis serão convertidos em resultados tangíveis. Os mapas estratégicos podem ajudar a traçar este terreno difícil.” (...)*

Figura 7 - Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan, 2010 p. 22

O Mapa Estratégico mostra como os objetivos em diferentes perspetivas do BSC estão interligados e de que forma contribuem para a realização da visão e missão da organização. Este traduz a estratégia em termos operacionais, permitindo que todos os colaboradores compreendam em que medida as suas atividades diárias impactam o sucesso organizacional (Kaplan & Norton, 2001). Atualmente, todos os projetos de BSC constroem primeiro um mapa estratégico de objetivos e só depois são selecionadas as métricas para cada um desses objetivos (Kaplan, 2009 p. 21). A figura 7 mostra a estrutura atual de um mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) sugerem que as empresas devem construir os mapas estratégicos de forma hierárquica, iniciando pela perspetiva financeira, definindo o valor proposto que resultará dos objetivos e destacando os processos essenciais para gerar e entregar esse valor.

### 1.2.8 Construção e Implementação do BSC

Kaplan e Norton (1997) apresentam um plano para implementar o BSC composto por quatro etapas subdivididas em dez tarefas, destacando a necessidade de adaptar o processo às características únicas de cada organização.

A construção e implementação do BSC, segundo os autores, inicia-se com a definição da arquitetura, onde é selecionada a unidade organizacional adequada e se identificam as relações entre a unidade de negócio e a organização. Em seguida, procura-se alinhar as posições em relação aos objetivos estratégicos, realizando entrevistas com os principais *stakeholders*<sup>3</sup> para gerar um entendimento compartilhado. Na terceira etapa, são escolhidos e elaborados os indicadores mais adequados para capturar o significado da estratégia e comunicar os objetivos de forma eficaz. Por último, elabora-se o plano de implementação, detalhando como o BSC será integrado na organização e comunicado a todos os colaboradores. O Apêndice 1, descreve cada uma dessas etapas, juntamente com as tarefas associadas a cada uma delas, e o cronograma, figura 8, detalha de que forma podem as mesmas ser implementadas ao longo das semanas.

Complementarmente, Russo (2006) sugere um processo de sete etapas para a implementação do BSC:

1. **Definir a visão:** Estabelecer a visão estratégica da organização.
2. **Definir as perspetivas da empresa:** Traduzir a visão em perspetivas claras e compreensíveis.
3. **Definir objetivos estratégicos:** Identificar objetivos específicos para cada perspetiva, juntamente com prováveis indicadores de desempenho.

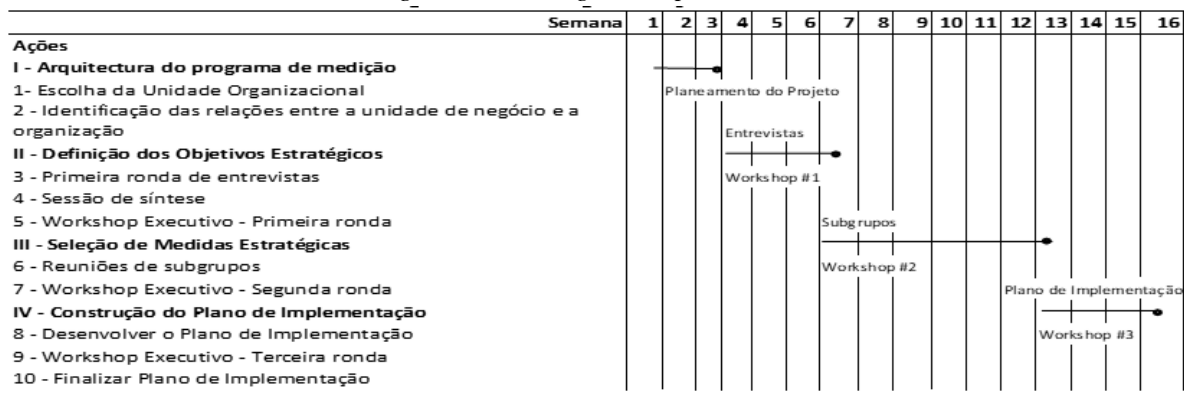
---

<sup>3</sup> *Stakeholders* são todas as partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelas atividades de uma organização. Incluem, entre outros, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governo e comunidade.

4. **Identificar fatores críticos de sucesso:** Determinar quais são os elementos essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos, centrando-se na entrega de valor para os clientes e diferenciando-se da concorrência.
5. **Estabelecer indicadores para cada objetivo estratégico:** Atribuir metas e prazos a cada indicador.
6. **Definir iniciativas e planos de ação:** Planear as ações necessárias para a execução da estratégia e a realização da visão.
7. **Acompanhamento e gestão do BSC:** Realizar avaliações periódicas do BSC para obter *feedback* e ajustar a estratégia conforme necessário.

Essas abordagens enfatizam a importância de um processo colaborativo e interativo, envolvendo gestores executivos e outros *stakeholders* chave, para assegurar que o BSC seja não só implementado, como também efetivamente integrado na gestão organizacional. A revisão contínua e o alinhamento estratégico são cruciais para que o BSC se mantenha relevante e eficaz ao longo do tempo.

Figura 8 - Cronograma típico do BSC



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kaplan & Norton (1997 p. 309)

### 1.2.9 Vantagens e Limitações da Implementação do BSC

Para muitas organizações, o BSC representa uma ferramenta eficaz para a implementação e monitorização da estratégia, fornecendo uma ligação clara entre os objetivos estratégicos e as métricas de desempenho (Quesado & Rodrigues, 2009). Mas como qualquer modelo de gestão, possui vantagens e limitações que devem ser consideradas durante a sua operacionalização.

Kaplan e Norton (1992, 1996) destacam várias vantagens do BSC enquanto instrumento de gestão estratégica. Uma das principais é a capacidade de reunir informações cruciais sobre diversas áreas da empresa - como clientes, processos internos e objetivos de longo prazo - num único relatório, fornecendo aos gestores uma visão global da mesma.

Na Tabela 6 são apresentadas algumas das vantagens, identificadas na literatura.

*Tabela 6 - Vantagens do BSC*

Vantagens	Autor
Consolida diferentes tipos de informações num único relatório	R. S. Kaplan & Norton, (1992)
Materializa a visão e a estratégia num conjunto de indicadores de desempenho.	Kaplan e Norton (1992, 1996)
Fomenta a capacitação estratégica entre os gestores de topo, melhorando a performance no médio e longo prazo.	Kaplan e Norton (1992, 1996, 2000, 2001)
Assume uma bordagem multidimensional que liga medição e gestão de desempenho à estratégia	Otley, 1999)
Envolve todos os <i>stakeholders</i> , melhorando a alocação de recursos para alcançar os resultados.	Chan (2004)
Aperfeiçoa o conhecimento prático, reforçado pelos ensinamentos da prática empresarial.	Russo (2006)
Facilita o desenvolvimento da estratégia; melhora o alinhamento entre objetivos estratégicos e ações operacionais.	Quesado & Rodrigues (2009)
Ferramenta essencial para a excelência: clareza na visão, alinhamento estratégico, melhoria da comunicação, eficiência, decisões rápidas e redução de custos.	Geada et al (2012)
Facilita a avaliação das medidas de desempenho em todas as perspetivas; permite ações corretivas para desvios estratégicos.	Lueg& Vu (2014)
Assegura a execução bem-sucedida da estratégia existente; bem avaliado como ferramenta de gestão para melhores resultados em comparação com outras ferramentas tradicionais.	(Balaji et al., 2021)

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, uma das principais limitações referenciadas é a complexidade da sua implementação, a qual exige um elevado compromisso de tempo e recursos financeiros, tornando o processo demorado e dispendioso (Ittner & Larcker, 1998; Drew & Kaye, 2007).

Além disso, as relações de causa-efeito entre os indicadores podem ser ambíguas e difíceis de estabelecer de forma clara e objetiva (Nørreklit, 2000; Russo, 2006).

Outra crítica refere-se à sua abordagem "*top-down*"<sup>4</sup>, que pode desconsiderar as necessidades reais dos colaboradores e dificultar o seu enraizamento na cultura organizacional (Lueg & Vu, 2014).

Na tabela 7 indicam-se algumas das desvantagens do BSC, identificadas na literatura.

*Tabela 7 - Desvantagens do BSC*

Desvantagens	Autor
A correlação entre as medidas do BSC nem sempre é clara.	Kaplan e Norton (1996)
A implementação envolve custos elevados e exige muito tempo.	Ittner e Lacker (1998); Drew e Kayne (2007)
A eficácia do modelo está condicionada pela relação causal entre os diversos objetivos e indicadores, algo que nem sempre ocorre.	Norreklit, (2000)
Implementação pode ser complexa e demorada, especialmente em empresas que não possuem uma estratégia claramente definida.	Otley (1999)
Falta de flexibilidade pode dificultar a adaptação a mudanças rápidas no mercado.	Quesado & Rodrigues (2009)
Requer um acompanhamento contínuo e detalhado, o que pode sobrecarregar a gestão em ambientes mais dinâmicos.	Lueg & Vu (2015)

Fonte: Elaborado pela autora

### 1.3 O *Balanced Scorecard* aplicado às PME

Este ponto aborda o conceito de PME e explora a elaboração e aplicação do BSC em PME, destacando as adaptações necessárias para atender às suas características específicas e os benefícios que esta ferramenta pode proporcionar em contextos de recursos limitados.

#### 1.3.1 PME - Conceito

De acordo com a Comissão Europeia (2020) “as micro, pequenas e médias empresas (PME) são o motor da economia europeia. Dinamizam a criação de emprego e o crescimento económico e asseguram a estabilidade social. (...)”.

Segundo o Decreto-Lei nº372/2007, de 6 de novembro, a categoria de PME (micro, pequenas e médias empresas) abrange empresas com menos de 250 funcionários e um volume de

<sup>4</sup>: método de gestão em que as decisões estratégicas são formuladas e implementadas a partir dos níveis mais altos da hierarquia, descendo para os níveis inferiores.

negócios anual inferior a 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não ultrapasse 43 milhões de euros. (Ministério da Economia e da Inovação, 2007).

*Figura 9 - Características das PME em Portugal*

<b>Categoria</b>	<b>Características</b>
<b>Média</b>	N.º de Funcionários <250 Volume de Negócios (Anual) < 50 M€ Balanço Total (Anual) < 43 M€
<b>Pequena</b>	N.º de Funcionários <50 Volume de Negócios (Anual) < 10 M€ Balanço Total (Anual) < 10 M€
<b>Micro</b>	N.º de Funcionários <10 Volume de Negócios (Anual) < 2 M€ Balanço Total (Anual) < 2 M€

Fonte: Adaptado do Dec-Lei 372/2007

O mesmo Decreto-Lei define como pequenas empresas aquelas que possuem menos de cinquenta colaboradores e cujo volume de negócios anual ou o balanço total anual não ultrapassa os dez milhões de euros.; e as microempresas como as que empregam menos de dez pessoas e cujo balanço total ou volume de negócios anual não excede os dois milhões de euros, a figura 9 resume as características acima descritas (INE, 2024).

Em Portugal, segundo a base de dados Pordata (2022) as PME representam cerca de 99,9% do total das empresas sendo que destas 96,1% são microempresas, o que representa um elevado peso no desempenho da economia portuguesa.

A relevância dessas empresas é crucial nos países onde atuam e, como aponta Mtar (2017), é fundamental garantir que estas se mantenham competitivas num ambiente marcado pela incerteza e forte concorrência. Para isso, as PME precisam não apenas de planear e implementar estratégias, mas também de envolver toda a organização no cumprimento dos objetivos estabelecidos (Russo, 2015). Neste sentido, a implementação do BSC pode revelar-se uma ferramenta eficaz para alcançar essa orientação estratégica.

### **1.3.2 Elaboração e implementação do BSC em PME**

De acordo com Russo (2015), as empresas de menor dimensão enfrentam uma realidade bastante diferente das grandes empresas, sendo influenciadas por características estruturais e sistemas de apoio à decisão que não são compatíveis com sistemas de gestão complexos. Dessas características destacam-se a estrutura organizacional simples, muitas vezes de

natureza familiar; a baixa capacidade de negociação no setor financeiro; os recursos limitados, tanto financeiros quanto humanos e materiais; e uma área de atuação restrita, com pouca ou nenhuma presença internacional.

Embora idealizado e desenvolvido originalmente para grandes empresas, a adoção do BSC por PME justifica-se pelos potenciais benefícios que esta ferramenta pode oferecer, como o alinhamento estratégico e a melhoria na gestão de desempenho. No entanto, é fundamental adaptá-la às particularidades das PME, garantindo uma implementação mais simplificada, ágil e flexível, adequada às suas necessidades específicas (Russo, 2006).

Lawrie et al. (2006) também partilham da mesma opinião, defendendo que o processo de adaptação do BSC para PME é, em grande parte, equivalente ao aplicado em grandes organizações, mas exigindo menos tempo para a sua implementação. Esta redução no tempo de implementação deve-se a uma maior transparência, bem como à informalidade na recolha das informações necessárias para o acompanhamento dos indicadores do BSC.

Fernandes et al. (2006) desenvolveram uma abordagem estruturada para a implementação do BSC em PME, priorizando a adaptação aos recursos limitados e propondo um método modular, organizado em oito fases principais:

1. **Iniciação do Projeto:** Esta é a etapa mais crucial, pois define os objetivos e resultados esperados do processo de implementação. A equipa envolvida precisa de compreender as restrições da PME, especialmente no que concerne à falta de recursos humanos, e estabelecer uma estrutura formal para liderar o projeto.
2. **Clarificação da Estratégia:** O objetivo desta fase é garantir que a visão e os valores da empresa sejam claramente articulados. Utilizam-se ferramentas como *brainstorming*<sup>5</sup> e diálogo estruturado para alinhar os valores culturais com a estratégia da organização.
3. **Análise da Estratégia:** Nesta etapa, os objetivos estratégicos são identificados e priorizados utilizando uma matriz de priorização. Os gestores e a equipa envolvida classificam os objetivos com base em critérios como importância e relevância para o futuro da organização.

---

<sup>5</sup> técnica de geração de ideias em grupo, caracterizada pela contribuição espontânea e livre de sugestões, sem julgamentos imediatos, com o objetivo de explorar múltiplas perspetivas ou soluções para um problema.

4. **Análise dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPI):** A seleção dos KPIs mais adequados é fundamental para monitorizar os objetivos estratégicos. A equipa de projeto identifica os KPIs mais representativos e relevantes, analisando os dados existentes e entrevistando os gestores de cada departamento.
5. **Análise de Medição:** Após a seleção dos KPIs, a equipa define os critérios de medição e estabelece intervalos de tempo para monitorização, garantindo que os dados são obtidos e analisados de forma consistente e eficaz.
6. **Iniciação da Estratégia:** Esta fase inclui a formulação de planos estratégicos para alcançar os objetivos definidos. A equipa de projeto trabalha em conjunto com os gestores de processos para desenvolver e ajustar os processos internos da empresa de acordo com os KPIs estabelecidos.
7. **Plano de Implementação:** Um plano detalhado de implementação é desenvolvido, utilizando ferramentas de gestão de projetos para garantir que todas as ações sejam devidamente acompanhadas. É também implementado um sistema informático para facilitar a monitorização dos KPIs e permitir o acesso em tempo real.
8. **Revisão Formal:** No final do processo, é realizada uma revisão formal da implementação do BSC. Os gestores de cada departamento avaliam os benefícios tangíveis e intangíveis e a equipa de projeto ajusta o sistema conforme necessário.

Biasca (2000) também propõe a concretização de dez etapas, para a elaboração do BSC numa PME:

1. **Definir a visão, estratégia e objetivos da organização:** Deve ser identificada a natureza do negócio, os fatores-chave de sucesso e a estratégia a adotar para se destacar no mercado.
2. **Assegurar a adesão da direção:** Garantir o apoio integral da gestão de topo, especialmente na descentralização de poderes, na responsabilização e na associação do desempenho aos resultados
3. **Definir o BSC para a direção de topo:** Devem ser definidos indicadores-chave equilibrados entre métricas financeiras e operacionais para a gestão de topo.
4. **Definir objetivos, metas e indicadores para cada nível:** Alinhar os indicadores com os processos da organização, esclarecendo de que forma cada colaborador contribui para os resultados.

5. **Estabelecer remuneração variável:** Relacionar a produtividade e o desempenho às remunerações recebidas por cada colaborador.
6. **Estabelecer fórmulas de cálculo:** Definir claramente de que forma cada indicador será medido, garantindo precisão na recolha dos dados.
7. **Realizar *benchmarking*<sup>6</sup> e comparar indicadores:** Estabelecer padrões de comparação para os indicadores definidos.
8. **Implementar sistemas de informação interna:** Implementar uma solução de informação interna eficaz e acessível, capaz de fornecer os dados necessários para apoiar os indicadores de gestão de topo.
9. **Desenvolvimento de um processo de comunicação interna direto e efetivo:** Garantir que todos os níveis da empresa entendam e utilizem o BSC.
10. **Integrar o BSC em todas as fases da gestão:** Incorporar o BSC nos processos de planeamento, orçamento e avaliação de desempenho de funcionários.

Diversos estudos têm demonstrado a eficácia do *Balanced Scorecard* (BSC) na aplicação em PME, desde que devidamente adaptado às suas necessidades e características específicas (Fernandes et al., 2006; Quesado et al., 2018; Malagueño et al., 2018; Sibarani, 2023).

Segundo Quesado et al. (2018) as PME que adotaram o BSC experienciam uma maior clareza na definição de metas estratégicas e uma melhor comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da organização, resultando num aumento da eficiência e numa maior fidelização dos clientes.

Além disso, Pires et al. (2021) sugerem que a adoção do BSC por PME em Portugal tem facilitado a integração de indicadores financeiros e não financeiros, permitindo uma visão mais equilibrada do desempenho organizacional e melhorando a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

---

<sup>6</sup> método que envolve a análise comparativa de uma empresa com outras, focando-se nas melhores práticas para aprimorar o desempenho e a competitividade.

## 2. Metodologia

A metodologia é um dos pilares centrais de qualquer investigação científica, sendo responsável por orientar e estruturar o caminho percorrido pelo investigador para responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Yin (2014), a metodologia deve ser desenhada para garantir que o estudo seja realizado de forma rigorosa e sistemática, assegurando a fiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Na literatura científica, a escolha da metodologia deve alinhar-se com o tipo de investigação, os objetivos do estudo e a natureza do problema a ser resolvido. Bryman (2016) argumenta que, quando o objetivo da investigação é explorar fenómenos complexos em contextos específicos, uma abordagem qualitativa é geralmente mais adequada. Este tipo de abordagem oferece uma análise detalhada e ajustada ao contexto, oferecendo uma visão aprofundada dos comportamentos, processos e interpretações dos participantes sobre o fenómeno em análise (Merriam & Tisdell, 2015).

Neste contexto, a presente dissertação é guiada pela seguinte questão de investigação: *Como pode a implementação de um modelo de BSC otimizar a gestão estratégica numa PME?* A partir desta questão, o objetivo geral do estudo consiste em desenvolver um modelo de BSC adaptado à realidade de uma PME, analisando de que forma esta ferramenta pode ser utilizada para alinhar a estratégia da organização com os seus recursos e capacidades. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, com base num estudo de caso, permitindo uma análise detalhada das características únicas da organização.

A unidade de análise<sup>7</sup> deste estudo é a S4Y, uma empresa de mediação imobiliária com uma estrutura organizacional típica de uma PME. A empresa conta com poucos níveis hierárquicos e uma gestão centralizada nos seus três sócios. No capítulo 3 a mesma será caracterizada com mais detalhe.

O estudo de caso foi escolhido como a principal abordagem metodológica, uma vez que se alinha perfeitamente com a natureza exploratória da investigação. Segundo Yin (2014) e

---

<sup>7</sup> A unidade de análise refere-se ao principal foco do estudo ou ao que está a ser examinado, podendo ser uma pessoa, grupo, organização ou qualquer outro fenómeno de interesse. (Yin, 2014)

Eisenhardt (1989), o estudo de caso é a estratégia ideal para examinar fenómenos dentro dos seus contextos reais, permitindo ao investigador obter uma visão holística do funcionamento da organização e das interações entre os seus membros.

Além disso, os objetivos específicos da investigação incluem:

- ✓ Identificar os principais objetivos estratégicos da S4Y em cada uma das quatro perspetivas do BSC;
- ✓ Definir os indicadores de desempenho (KPIs) adequados para monitorizar esses objetivos;
- ✓ Elaborar um mapa estratégico que clarifique as relações de causa e efeito entre os objetivos;
- ✓ Propor metas e iniciativas adequadas à implementação do BSC.

Para alcançar esses objetivos, a abordagem qualitativa fornece uma base sólida, permitindo que as perceções e experiências dos gestores da S4Y sejam incorporadas no desenvolvimento do modelo proposto.

Desta forma, a utilização de um estudo de caso, combinado com uma recolha de dados baseada em métodos qualitativos como entrevistas e análise documental permitirá ao investigador captar as especificidades da organização, assegurando que o BSC proposto reflita não só os objetivos estratégicos da S4Y, mas também as suas capacidades e limitações operacionais.

A recolha de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental interna. Essa triangulação garante a validade das conclusões, ao oferecer múltiplas perspetivas essenciais para uma compreensão completa da realidade da empresa.

## **1. Entrevistas Semiestruturadas**

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com os principais decisores da empresa nomeadamente os sócios-gerentes da mesma. Este método foi escolhido pela sua flexibilidade, permitindo que os entrevistados explorassem tópicos livremente, enquanto seguiam um roteiro básico para garantir a consistência entre as entrevistas (Bryman, 2016).

O foco das entrevistas foi a visão estratégica da empresa, a compreensão e perceção sobre o BSC, os principais desafios enfrentados e os benefícios esperados com a implementação da ferramenta. O guião utilizado para estas entrevistas encontra-se disponível no Apêndice 2 para consulta detalhada.

Foram realizadas duas rondas de entrevistas: a primeira, realizada individualmente com cada um dos sócios-gerentes, teve como objetivo recolher informação sobre a missão, visão, valores e estratégia da organização, enquanto a segunda, realizada após a construção do BSC, visou recolher *feedback* sobre a proposta. As entrevistas foram gravadas, mediante consentimento prestado pelos entrevistados (vide modelo em apêndice 3), transcritas e analisadas através da técnica de análise de conteúdo, que permitiu categorizar as respostas de acordo com as quatro perspetivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, o resumo das mesmas pode ser consultado no Apêndice 4.

A técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é um método de investigação qualitativa que envolve a categorização, codificação e interpretação de dados textuais. Este método visa identificar padrões, temas e significados latentes nos dados, sendo amplamente utilizado para analisar entrevistas, documentos e outras fontes de informação escrita ou verbal. A análise de conteúdo permite a compreensão profunda das perceções e experiências dos indivíduos, sendo frequentemente aplicada em estudos de caso e investigações sociais.

Foram entrevistados os três sócios-gerentes da empresa. Na primeira ronda a duração média das entrevistas foi de 30 minutos e na segunda ronda, realizada em conjunto com os três sócios, uma duração de aproximadamente 50 minutos. Com o objetivo de assegurar a anonimização dos entrevistados bem como facilitar a análise de dados, foi designado um código a cada um dos entrevistados. Os dados das entrevistas e dos entrevistados estão organizados na tabela 8 abaixo.

*Tabela 8 - Identificação das entrevistas realizadas*

Identificação da Entrevista	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Função do Entrevistado
E1	22/07/2024	35,42 minutos	Sócio-Gerente
E2	24/07/2024	24,37 minutos	Sócio-Gerente
E3	26/07/2024	30,25 minutos	Sócio-Gerente
E1-E2-E3	17/09/2024	49,38 minutos	Sócios-Gerentes

Fonte: Elaborada pela Autora

## **2. Observação Participante**

Para além das entrevistas, o investigador participou também em duas reuniões estratégicas da empresa e pôde acompanhar no terreno alguns dos processos da empresa em estudo, oferecendo uma visão privilegiada sobre a dinâmica interna da organização. Esta técnica, conforme Boni & Quaresma, (2005) permite recolher dados mais precisos e autênticos, uma vez que o investigador integra o contexto investigado, podendo observar interações e processos em tempo real.

As observações foram documentadas em notas de campo e posteriormente analisadas em conjunto com os dados das entrevistas.

As notas de campo são um método de recolha de dados qualitativos usado para registar as observações do investigador no terreno. Estas notas incluem descrições detalhadas das situações, interações e contextos estudados, bem como as impressões e reflexões do investigador (Bogdan & Biklen, 1994; Emerson et al., 2011)

## **3. Análise Documental**

A análise documental foi utilizada para complementar as entrevistas e a observação. Segundo Bowen, (2009), a análise de documentos é uma fonte rica de dados que complementa a observação e as entrevistas, oferecendo uma visão mais objetiva sobre a empresa e das suas operações, permitindo uma triangulação dos resultados e consequentemente uma maior profundidade e precisão das conclusões.

Para a presente dissertação, os documentos consultados incluíram o *Reporting*<sup>8</sup> Contabilístico/ Financeiro e documentos internos para o registo e controlo das transações.

---

<sup>8</sup> Conjunto de relatórios extraídos numa determinada data ou período de uma empresa.

### 3. Estudo de Caso – S4Y

Este capítulo será inteiramente dedicado ao estudo de caso da S4Y. A análise será conduzida com base nos conceitos e ferramentas identificados na revisão de literatura realizada no capítulo 1, que servirá de fundamento à abordagem metodológica e às escolhas de análise estratégica.

Primeiramente, será apresentada a caracterização do setor em que a S4Y opera, seguida de uma análise interna da empresa, permitindo uma compreensão aprofundada do seu posicionamento estratégico e das suas capacidades operacionais.

Para esse efeito, serão utilizadas ferramentas estratégicas como a Análise SWOT e o modelo das Cinco Forças de Porter, que permitirão avaliar tanto os fatores internos quanto externos que impactam a S4Y, destacando as suas oportunidades de crescimento e as ameaças que podem influenciar o seu desempenho. Esta análise culminará na formulação estratégica, onde serão definidos os objetivos e as iniciativas que permitirão à empresa alinhar-se às dinâmicas de mercado e melhorar o seu desempenho competitivo.

#### 3.1 Caracterização do Sector

De acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), a atividade de mediação imobiliária pertence à secção L – Atividades Imobiliárias, com o código 68311, e compreende a intermediação na compra, venda, arrendamento ou atividades similares sobre imóveis, executadas por conta de terceiros (INE, 2007).

As atividades de mediação imobiliária em Portugal são reguladas pela Lei n.º 15/2013, que define as condições de exercício para as empresas do setor (República Portuguesa, 2013). Esta legislação exige que todas as mediadoras estejam devidamente licenciadas pelo Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC), garantindo que operam de forma ética, transparente e em conformidade com os regulamentos aplicáveis. O cumprimento destas normas, incluindo a obrigatoriedade de seguros de responsabilidade civil, é essencial para assegurar a confiança dos consumidores e a integridade das transações imobiliárias.

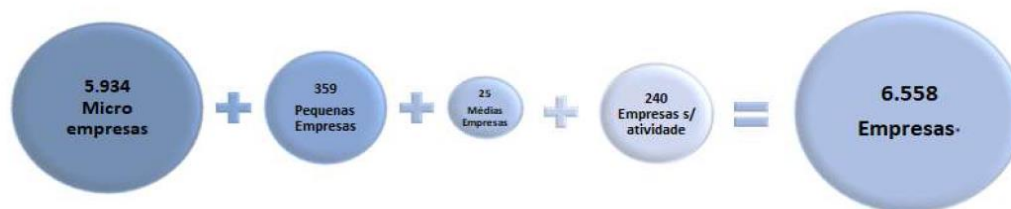
Além disso, a legislação impõe que as mediadoras imobiliárias estejam em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), que entrou em vigor em 2018. Este regulamento exige que as empresas implementem medidas rigorosas para proteger os dados pessoais dos clientes, nomeadamente durante o processo de compra, venda ou arrendamento

de imóveis. O RGPD obriga as mediadoras a assegurar o consentimento explícito para o tratamento de dados pessoais, a garantir a confidencialidade dos mesmos e a implementar políticas de privacidade adequadas. A não conformidade com o RGPD pode resultar em sanções significativas, o que reforça a importância da gestão adequada dos dados no setor (União Europeia, 2016).

Outra questão regulatória relevante é a prevenção do branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. As empresas de mediação imobiliária estão obrigadas a cumprir a legislação em vigor<sup>9</sup>, que inclui a formação obrigatória dos colaboradores nesta matéria e a adoção de procedimentos de *due diligence*<sup>10</sup> sobre os clientes. As mediadoras devem identificar e verificar a identidade dos clientes, monitorizar transações suspeitas e reportar às autoridades competentes quaisquer operações que possam levantar suspeitas. Este quadro regulatório visa evitar que as transações imobiliárias sejam usadas para o branqueamento de capitais, assegurando que as empresas atuam com rigor e responsabilidade (Assembleia da República, 2017).

De acordo com o relatório de Análise Económico-financeira de 2022 realizado pelo IMPIC (2023) o setor contava, em 31.12.2022 com 9164 empresas detentoras de licença de mediação imobiliária, um crescimento de 10,34% face ao ano anterior, com 859 novas empresas a entrar no mercado (IMPIC, 2022;2023).

Figura 10 - Número de empresas, por dimensão



\* com número de efetivos e valor do Volume de Negócios disponível

Fonte: IMPIC, 2023 p. 8

A maioria das empresas no setor são microempresas, conforme representado na figura 10, à semelhança do que acontece no restante tecido empresarial em Portugal.

<sup>9</sup> Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto, (Assembleia da República, 2017)

<sup>10</sup> *Due diligence* refere-se ao processo de investigação de diversos fatores de uma empresa, com o objetivo de avaliar os potenciais riscos que esta pode representar para os diversos públicos interessados, como compradores, investidores, fornecedores, parceiros de negócios e outros stakeholders. (Abreu et al., 2022)

Em termos económico-financeiros, e com base na última análise realizada pelo IMPIC (2023), observa-se um crescimento significativo de alguns indicadores, como o capital próprio e o volume de negócios (Figura 11). No entanto, também se verifica uma tendência de descida em indicadores como a liquidez geral, autonomia financeira, solvabilidade e resultado líquido do exercício (RLE), o que pode indicar desafios em termos de estrutura financeira e rentabilidade da empresa.

Figura 11- Indicadores Económico-Financeiros

	2018	2019	2020	2021	2022	Tendência
Capital Próprio	20 824 €	22 099 €	22 108 €	24 464 €	27 181 €	
Liquidez Geral	212,27%	215,85%	215,56%	213,65%	204,71%	
Autonomia Financeira	34,23%	33,76%	31,31%	32,50%	32,28%	
Solvabilidade	50,56%	48,48%	44,05%	46,61%	45,86%	
Resultado Líquido do Exercício	4 566 €	3 014 €	1 028 €	3 771 €	3 473 €	
Rentabilidade do Capital Próprio	20,14%	13,86%	8,60%	14,21%	13,13%	
Rentabilidade do Ativo	5,20%	3,36%	1,07%	3,46%	2,94%	
Endividamento	65,77%	66,24%	68,69%	67,50%	67,72%	
Estrutura do Endividamento	81,31%	79,08%	75,27%	76,29%	80,53%	
Volume de Negócios	76 742 €	80 920 €	67 770 €	82 496 €	94 758 €	
Margem EBITDA	10,94%	9,33%	6,61%	10,09%	8,78%	

Fonte: IMPIC, 2023 p.15

Em 2022, o valor mediano de Capital Próprio, das empresas analisadas, foi de € 27.181, representando um aumento de cerca de 11% face ao ano transato (IMPIC, 2023).

Relativamente ao Volume de Negócios, o mesmo também apresenta uma tendência crescente desde 2020, sendo o valor mediano de volume de negócios em 2022 de € 94.758, o que representa um aumento de 15% face a 2021 (IMPIC, 2023).

De acordo com os Quadros do Setor, publicados pelo Banco de Portugal (2024), a evolução das vendas e serviços prestados no setor, refletem um período de crescimento contínuo entre 2019 e 2023, figura 12. No entanto, em 2023 observa-se uma ligeira queda nas vendas, possivelmente resultante de uma combinação de fatores, como o aumento das taxas de juro, elevada inflação e incerteza económica, o que tem criado um ambiente menos favorável para a concretização de transações imobiliárias.

Figura 12 - Evolução vendas e serviços prestados - sector mediação imobiliária



Fonte: Banco de Portugal, 2024

Conclui-se desta forma que o setor de mediação imobiliária em Portugal tem mostrado um crescimento sustentado, com um aumento no número de empresas licenciadas e um desempenho económico positivo até 2022, crescimento esse que sofreu um desaceleramento em 2023, devido às condições macroeconómicas. Ainda assim, o setor continua a desempenhar um papel crucial no mercado, mostrando resiliência e relevância na dinâmica nacional.

De acordo com Ramalho (2024), a indústria da mediação imobiliária tem demonstrado uma "inegável capacidade de resiliência e simultânea flexibilidade", ajustando-se constantemente para manter a sua relevância e garantir a base de negócio. Ramalho (2024) destaca ainda que, o futuro aponta para uma transformação rumo a uma "mediação 4.0", caracterizada por uma postura mais profissional, focada no aconselhamento contínuo e menos centrada na mera transação. Esta nova fase exige, ainda, uma diversificação de serviços complementares e a participação em áreas adjacentes, o que pode fortalecer a posição das empresas de mediação num mercado cada vez mais competitivo.

Ramalho (2024) também prevê que a "normalização da digitalização", o surgimento da inteligência artificial e a "explosão" da Internet das Coisas (IoT) trarão novos desafios e oportunidades para o setor. Com o advento dessas tecnologias, o setor da mediação imobiliária deverá adaptar-se para continuar relevante, explorando inovações que permitam responder às necessidades dos clientes e às exigências de um mercado em rápida transformação.

### 3.2 Caracterização da Empresa

A empresa objeto de estudo é uma empresa de mediação imobiliária com quase 20 anos de atuação no mercado português. Fundada em 2005 por três sócios com um capital social de 5.000€, a empresa iniciou a sua atividade após um estudo de mercado detalhado, que determinou a escolha de Montijo como a localização ideal.

Com o crescimento do negócio, a S4Y expandiu-se, abrindo escritórios em Almada em 2011 e em Setúbal em 2015. A empresa é especializada na mediação de compra, venda, arrendamento e permuta de imóveis, oferecendo suporte completo em todas as fases do processo, desde o contato com instituições financeiras até à conclusão da escritura ou assinatura dos contratos, garantindo que cada transação é realizada de forma eficiente, atuando como intermediária entre os clientes e os diferentes intervenientes no processo imobiliário. A S4Y possui também certificação para atuar como intermediária de crédito. Abaixo, figura 13, apresenta-se o logotipo da empresa.

*Figura 13 – Logotipo da Empresa*



Fonte: Side4You (2024)

A empresa possui uma estrutura organizacional simples e informal, característica de microempresas, em que a gestão de topo assume igualmente a responsabilidade pelas atividades operacionais diárias da empresa. A decisão de manter uma equipa de dimensão reduzida (atualmente de 6 pessoas), tem permitido à empresa controlar os seus custos operacionais, o que, por sua vez, lhe tem garantido a sobrevivência e competitividade num setor imobiliário dinâmico e desafiante.

Em termos económico-financeiros, a S4Y tem apresentado uma trajetória de crescimento estável ao longo dos anos, no entanto, em 2023, a empresa enfrentou alguns desafios financeiros. Esta análise baseia-se no *reporting* financeiro da empresa, embora, por motivos de confidencialidade, os valores específicos não foram aqui divulgados.

Em 2023 a S4Y registou uma ligeira queda no capital próprio, influenciada por um resultado líquido negativo, apesar do aumento das reservas. O volume de negócios manteve-se estável, mas com um ritmo de crescimento inferior ao dos anos anteriores, em linha com a tendência observada no setor.

A diminuição dos valores em caixa e dos depósitos bancários sugere a necessidade de fortalecer a liquidez, especialmente num contexto económico incerto. Por outro lado, a redução do passivo corrente reflete um controlo efetivo das obrigações de curto prazo, o que é essencial para a sustentabilidade de uma microempresa com recursos financeiros limitados.

### **3.3 Análise Estratégica**

Russo (2015) destaca que a indefinição estratégica é a origem da maioria dos problemas observados nas PME. Consequentemente, para formularmos o BSC, torna-se essencial realizar um diagnóstico prévio da empresa, por forma a compreender o seu posicionamento estratégico.

Para atingir esse objetivo, foram utilizados dois instrumentos fundamentais recomendados por Russo (2015): o modelo das cinco forças de Porter, que mede a atratividade e competitividade do setor, e a análise SWOT, que fornece uma visão abrangente tanto dos fatores internos quanto externos da organização.

#### **3.3.1 Modelo das Cinco Forças de Porter**

Conforme mencionado no capítulo 1, o modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de análise de mercado criada por Michael Porter, que visa clarificar a atratividade e a competitividade de um setor, analisando cinco fatores que influenciam a rentabilidade estrutural. No caso da S4Y, esta análise permitirá compreender de que forma o ambiente competitivo no setor de mediação imobiliária impacta a empresa e quais as dinâmicas de mercado que a podem impulsionar.

A análise infra, baseou-se em informações gerais do mercado imobiliário em Portugal, obtidas a partir de relatórios do INE, Banco de Portugal e IMPIC, e da análise das entrevistas com os sócios-gerentes da SY4.

A mediação imobiliária é, essencialmente, uma atividade de prestação de serviços, uma vez que quem vende os imóveis são os proprietários, e não a própria empresa de mediação. O principal objetivo da mediação é identificar o imóvel certo para o cliente e negociar um

acordo com o proprietário, resultando numa comissão para a empresa pelo serviço prestado. Esta atividade é levada a cabo pelos agentes que colaboram com a empresa, e a sua eficácia depende diretamente da capacidade de intermediar entre vendedores e compradores ou arrendadores e arrendatários.

No âmbito da análise das Cinco Forças de Porter, podemos descrever as dinâmicas competitivas no setor da mediação imobiliária da seguinte forma:

i) Novos concorrentes: O setor de mediação imobiliária apresenta barreiras à entrada relativamente baixas, especialmente para microempresas e pequenas agências. Embora seja necessário obter uma licença e cumprir requisitos legais (seguros de responsabilidade civil, conformidade com o RGPD), o capital inicial e a infraestrutura necessários para iniciar uma operação de mediação são acessíveis, facilitando a entrada de novos concorrentes.

ii) Fornecedores: No contexto da mediação, os fornecedores são os proprietários de imóveis que desejam vender ou arrendar os seus imóveis. A relação com estes fornecedores é crucial, uma vez que são eles que disponibilizam o "produto" que a mediadora comercializa. A força dos fornecedores no setor é moderada, dado que proprietários fornecem o "produto" (imóveis), mas dependem da visibilidade e dos serviços especializados das mediadoras, o que reduz o seu poder de negociação.

iii) Clientes: Os compradores ou arrendatários são o grupo que a empresa precisa de conquistar, oferecendo um serviço de intermediação eficiente e de confiança, para garantir o sucesso das transações. Os clientes têm fácil acesso a informações sobre o mercado, muitas vezes disponíveis em plataformas digitais, e podem optar por conduzir transações diretamente sem o envolvimento de intermediários, o que lhes confere um poder de negociação elevado.

iv) Produtos ou serviços substitutos: A principal ameaça de substituição surge com as plataformas digitais, que permitem aos clientes e aos proprietários realizarem transações imobiliárias sem a intermediação de uma empresa de mediação. Sites de procura e venda de imóveis, plataformas bancárias e novos *players*<sup>11</sup> digitais podem representar alternativas aos serviços tradicionais.

---

<sup>11</sup> termo em inglês utilizado para designar os principais atores ou empresas concorrentes num setor de mercado

v) **Concorrentes diretos:** Incluem todas as outras empresas de mediação imobiliária, que competem pelos mesmos clientes e propriedades. A forte presença de marcas internacionais bem estabelecidas, aliada ao grande número de pequenas e médias agências locais, resulta numa concorrência acirrada. Esta rivalidade força as empresas a competirem não só em termos de preço, mas também em termos de qualidade do serviço e de relacionamento com o cliente

A Tabela 9 resume a análise das Cinco Forças de Porter aplicadas ao setor de mediação imobiliária, apresentando a intensidade de cada força numa escala de "Baixa", "Baixo a Moderado", "Moderada", "Moderada a Alta", "Alta" e "Muito Alta". Esta classificação reflete o impacto de cada força na atratividade e competitividade do setor, sendo que “Baixa” indica uma força com menor impacto no setor e “Muito Alta” sugere uma pressão significativa que afeta a rentabilidade e a dinâmica competitiva.

*Tabela 9 - Cinco Forças de Porter*

Força	Intensidade	Descrição
<b>Ameaça de novos concorrentes</b>	Alta	As barreiras à entrada são relativamente baixas, facilitando o surgimento de novas empresas no setor.
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	Baixo a Moderado	Os proprietários fornecem o "produto" (imóveis), mas dependem da visibilidade e dos serviços especializados das mediadoras, o que reduz o seu poder de negociação. Além disso, a estrutura da indústria contribui para essa dinâmica: as mediadoras estão mais concentradas e organizadas do que os proprietários, que, na sua maioria, são indivíduos ou pequenos investidores com poder de negociação limitado.
<b>Poder de negociação dos clientes</b>	Alto	Os clientes têm muitas opções e acesso fácil a informação, o que aumenta o seu poder de negociação
<b>Ameaça de produtos ou serviços substitutos</b>	Alta	Plataformas digitais como Idealista oferecem alternativas à mediação tradicional, representando uma ameaça significativa.
<b>Rivalidade entre os concorrentes</b>	Muito Alta	O setor é altamente competitivo, com muitas agências e grandes marcas estabelecidas a disputar o mesmo mercado, resultando em forte rivalidade.

Fonte: Elaborada pela Autora

Conforme constatado, o setor de mediação imobiliária enfrenta diversas ameaças competitivas e dinâmicas de mercado que devem ser constantemente monitorizadas para que a empresa se possa adaptar e manter a sua posição competitiva no mercado. Entendê-las é essencial para a empresa definir estratégias que lhe permitam diferenciar-se e continuar a prosperar.

A S4Y opera num setor caracterizado pela elevada competitividade e fortes pressões por parte dos clientes e concorrentes. No entanto, ao explorar a sua especialização, que consiste num serviço personalizado e próximo, e ao focar-se na construção de relações duradouras e na oferta de valor agregado, a empresa pode mitigar estas pressões. Além disso, a capacidade de se adaptar às novas exigências tecnológicas e regulatórias será crucial para garantir a sua continuidade e crescimento num mercado em constante transformação.

### 3.3.2 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar os fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma empresa. No caso da S4Y, esta análise permitirá identificar as suas forças (capacidades internas que proporcionam vantagens competitivas), fraquezas (aspectos internos que limitam o desempenho), oportunidades (fatores externos dos quais a empresa pode obter vantagens) e ameaças (fatores externos que podem impactar negativamente o negócio).

Ao oferecer uma visão global da S4Y, figura 14, a análise SWOT ajuda a identificar áreas prioritárias de intervenção, constituindo uma base para a definição da estratégia futura.

Figura 14 - Matriz SWOT - S4Y

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presença consolidada em regiões-chave como Montijo, Almada e Setúbal.</li> <li>✓ Atendimento personalizado e foco na satisfação do cliente.</li> <li>✓ Equipa com experiência e conhecimento local aprofundado.</li> <li>✓ Deter licença para atuar como intermediária de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependência de mercados regionais, limitando o crescimento em mercados de maior dimensão.</li> <li>✓ Falta de tecnologias recentes e ausência de processos digitalizados.</li> <li>✓ A estrutura organizacional simples, e a equipa reduzida, que pode dificultar a gestão de um maior volume de transações ou a expansão para novos mercados.</li> </ul>
	Oportunidades(O)	Ameaças (T)
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento da procura imobiliária em Portugal, com o aumento do interesse de investidores estrangeiros.</li> <li>✓ Aparecimento de novas áreas geográficas com elevado potencial imobiliário.</li> <li>✓ Surgimento de novas tecnologias que facilitam a otimização de processos e melhoram a experiência do cliente no setor imobiliário.</li> <li>✓ Aumento da procura de serviços de intermediação de crédito, criando oportunidades para oferecer soluções financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento das plataformas digitais que permitem transações imobiliárias diretas, sem mediação de agentes.</li> <li>✓ Concorrência intensa de grandes redes imobiliárias internacionais.</li> <li>✓ Volatilidade das taxas de juro, que pode impactar na procura por financiamento para aquisição de imóveis.</li> <li>✓ Falta de imóveis disponíveis.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela Autora

### 3.3.1 Análise SWOT Cruzada

Complementarmente, com base nas premissas identificadas na análise SWOT, foi elaborada uma matriz SWOT cruzada (Figura 15) que liga as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo a formulação de estratégias específicas que maximizam as forças e oportunidades, e ao mesmo tempo, reduzem o impacto das fraquezas e ameaças.

Figura 15 - Matriz SWOT Cruzada

	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Forças (S)	<b>Estratégias SO (Forças + Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar o conhecimento do mercado local e a experiência da equipa para expandir para novos mercados, como Lisboa.</li> <li>• Focar - se no atendimento personalizado e proximidade com os clientes para capturar o interesse de investidores estrangeiros.</li> <li>• Aproveitar a presença sólida em mercados regionais para expandir a intermediação de crédito, oferecendo soluções de financiamento.</li> </ul>	<b>Estratégias ST (Forças+ Ameaças)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar a reputação de proximidade com os clientes e o atendimento personalizado para diferenciar-se das plataformas digitais.</li> <li>• Explorar o forte relacionamento com clientes locais para mitigar o impacto da concorrência de grandes redes internacionais.</li> <li>• Aproveitar a experiência para adaptar-se à volatilidade das taxas de juro e oferecer intermediação de crédito como solução diferenciada</li> </ul>
Fraquezas (W)	<b>Estratégias WO (Fraquezas + Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em tecnologia e digitalizar processos internos para melhorar a eficiência.</li> <li>• Melhorar a estrutura organizacional para suportar o crescimento e a expansão geográfica para novos mercados.</li> <li>• Desenvolver capacidades tecnológicas para suportar a oferta de intermediação de crédito e serviços financeiros aos clientes.</li> </ul>	<b>Estratégias WT (Fraquezas + Ameaças)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar a dependência de mercados regionais diversificando a oferta e expandindo para mercados maiores.</li> <li>• Superar a falta de digitalização com a adoção de novas tecnologias que permitam enfrentar a concorrência digital.</li> <li>• Implementar uma estrutura mais robusta para enfrentar o aumento da concorrência internacional e resistir à crescente digitalização do setor.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela Autora

A Análise SWOT da S4Y revela forças importantes, como o atendimento personalizado e a experiência da equipa, que proporcionam uma vantagem competitiva nos mercados regionais

onde atua. Contudo, as fraquezas identificadas, como a dependência de mercados locais, a falta de tecnologia recente e a ausência de processos digitalizados, representam barreiras ao crescimento, especialmente em comparação com concorrentes mais digitalizados.

Por outro lado, as oportunidades externas no setor imobiliário, como o aumento da procura por imóveis e a expansão para novos mercados geográficos, oferecem à S4Y o potencial de expansão, desde que a empresa invista em tecnologias mais recentes e na melhoria da sua estrutura interna. Contudo, a ameaça crescente das plataformas digitais e a forte concorrência internacional exigem que a S4Y inove e diferencie os seus serviços para continuar a competir

A partir desta análise, identificaram-se três eixos estratégicos: atualização tecnológica, diferenciação de serviços e expansão geográfica, definidos no Apêndice 5, que orientarão a formulação estratégica detalhada no ponto seguinte.

### **3.4 Formulação Estratégica**

A formulação estratégica inicia-se pela definição clara da missão, visão e valores, que representam os alicerces de todas as decisões e ações da empresa. Estes elementos ajudam a responder à pergunta: "Quem somos como empresa e qual a nossa razão de ser?", estabelecendo as bases para o posicionamento da empresa no mercado e nas suas interações com os *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2008).

A Missão e a Visão de uma organização são ferramentas essenciais para comunicar os seus valores. Devem ser expressas de maneira clara e objetiva, por forma a que qualquer colaborador a possa compreender e transmitir.

A S4Y já tinha definidos a missão e os valores, refletidos no seu site (*vide* Anexo 1), contudo, à luz da metodologia do BSC, após uma análise mais aprofundada e discussões internas entre os sócios-gerentes durante as reuniões estratégicas, decidiu-se proceder a alguns ajustes. Estes ajustes foram necessários para alinhar mais claramente a estratégia da S4Y com as mudanças no mercado imobiliário e com os novos objetivos a longo prazo da empresa.

Desta forma, a missão, visão e valores foram redefinidos para refletir de forma mais precisa o atual posicionamento da empresa e o seu caminho de crescimento. Abaixo apresentam-se os mesmos.

## **Missão**

*"Proporcionar um serviço de mediação imobiliária confiável e eficiente, com foco no atendimento personalizado e no profundo conhecimento do mercado local. Adaptamos as nossas soluções às necessidades de cada cliente, com compromisso de transparência, inovação e excelência."*

A missão da S4Y reflete o seu propósito fundamental: ser uma empresa de mediação imobiliária que se destaca pelo atendimento personalizado e pelo conhecimento profundo do mercado local. Ao propor soluções que combinam transparência, inovação e eficiência, a S4Y afirma-se como uma empresa que coloca as necessidades dos seus clientes no centro de todas as suas atividades, garantindo que cada transação imobiliária seja bem-sucedida e conduzida com o máximo de confiança. Esta escolha de missão foi feita para dar ênfase ao compromisso da S4Y em criar valor para os seus clientes ao longo de todo o processo, oferecendo uma experiência que alia competência e proximidade.

## **Visão**

*"Ser uma referência no setor de mediação imobiliária, reconhecida pela excelência no atendimento, inovação tecnológica e capacidade de adaptação às mudanças do mercado. A nossa ambição é expandir a nossa presença, consolidando-nos como uma escolha confiável e preferida nas regiões onde atuamos, oferecendo soluções imobiliárias que superem as expectativas dos nossos clientes e contribuam para o seu sucesso."*

A visão da S4Y reflete a sua ambição de sucesso a longo prazo, que passa por se estabelecer como uma referência no setor imobiliário nas áreas onde opera. A empresa aspira ser reconhecida pela qualidade do atendimento, inovação tecnológica assim como pela sua capacidade de se adaptar às exigências de um mercado em constante evolução.

A S4Y pretende continuar a expandir a sua presença, mantendo o foco na satisfação do cliente e na eficiência dos seus processos, garantindo assim o seu crescimento sustentável e a sua consolidação como uma escolha de confiança para clientes que procuram serviços imobiliários completos e personalizados.

## **Valores**

Os valores corporativos da S4Y sustentam todas as suas operações e interações com clientes, parceiros e colaboradores. Os valores que orientam a atuação da empresa são:

- ✓ Honestidade e Transparência: Acreditamos na importância da confiança e da clareza em todas as nossas interações. Garantimos que todas as transações e processos são conduzidos com total honestidade e transparência.
- ✓ Compromisso com o Cliente: O sucesso dos nossos clientes é a nossa prioridade. Estamos comprometidos em oferecer um acompanhamento personalizado em todas as fases do processo imobiliário, garantindo que cada cliente recebe o melhor serviço e as soluções mais adequadas às suas necessidades.
- ✓ Inovação: Procuramos constantemente melhorar os nossos processos e adotar novas tecnologias que nos permitam proporcionar uma experiência mais eficiente e moderna aos nossos clientes, acompanhando as tendências do mercado imobiliário.
- ✓ Excelência: Procuramos a excelência em todas as nossas atividades, desde o atendimento ao cliente até a finalização das transações. A nossa equipa está dedicada a oferecer um serviço de qualidade superior, superando as expectativas dos nossos clientes.
- ✓ Proximidade: Valorizamos o conhecimento profundo das regiões onde atuamos, o que nos permite oferecer soluções adaptadas às realidades locais, proporcionando uma vantagem competitiva e um serviço mais personalizado.

Estes valores refletem os pilares fundamentais que sustentam a atuação da S4Y. A transparência garante a confiança nas transações, o compromisso com o cliente coloca as suas necessidades no centro das operações, e a inovação assegura que a empresa se mantém competitiva num mercado dinâmico. A procura pela excelência em todas as fases do serviço, aliada ao conhecimento profundo do mercado local, diferencia a S4Y, permitindo que ofereça soluções imobiliárias eficazes e personalizadas.

Uma vez assumida a Missão, Visão e Valores, e com base na análise estratégica realizada, propõe-se que a S4Y adote uma estratégia de diferenciação, com o objetivo de se destacar no mercado através da oferta de um atendimento personalizado e da integração de tecnologias que otimizem o processo de mediação imobiliária. Esta estratégia permitirá à S4Y criar valor para os seus clientes, justificando a escolha pela empresa em detrimento de outras opções no mercado.

A adoção desta estratégia de diferenciação é também fundamentada nos três eixos estratégicos identificados na análise interna e externa da S4Y (Apêndice 5).

Para operacionalizar esta estratégia de diferenciação, o modelo de BSC será desenvolvido no próximo capítulo, traduzindo os eixos e objetivos estratégicos em indicadores de desempenho específicos e mensuráveis. O BSC permitirá à S4Y alinhar as suas operações com a estratégia definida, assegurando que cada área da empresa contribua para o sucesso da formulação estratégica e para o cumprimento dos objetivos de longo prazo.

## 4. Construção do BSC

Neste capítulo, será detalhado o desenvolvimento do BSC proposto para a S4Y. A elaboração do modelo de BSC da S4Y baseou-se tanto nos conhecimentos adquiridos na revisão de literatura apresentada no capítulo 1, como na recolha de informação realizada na empresa, cuja metodologia foi detalhada no Capítulo 2.

Dado tratar-se de uma microempresa, com características específicas e recursos limitados, tanto a nível financeiro como humano, optou-se por uma estrutura simplificada, alinhada com o guia de implementação do BSC adaptado a PME, conforme proposto por Russo (2015).

Reconhecendo as necessidades da S4Y para implementar o BSC de forma eficaz, recomenda-se também a adaptação da sua estrutura organizacional para facilitar a distribuição das funções e responsabilidades essenciais. Assim, propõe-se um organograma simplificado (ver Apêndice 6), que poderá orientar a empresa na execução e monitorização das iniciativas estratégicas.

Esta abordagem permite que a estratégia seja implementada de forma prática e eficaz, tendo em consideração as capacidades da empresa.

A proposta agora apresentada está assente na análise e formulação estratégica previamente realizada e detalhada no Capítulo 3. O desenvolvimento do modelo segue as seguintes fases essenciais: definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do BSC; seleção dos indicadores de desempenho; construção do mapa estratégico; e, por fim, a definição das metas e das iniciativas a implementar.

### 4.1 Definição dos objetivos estratégicos

Kaplan e Norton (1993) destacam que os objetivos estratégicos devem ser definidos de maneira clara, concisa e facilmente compreensível, descrevendo de forma objetiva um resultado quantificável a ser alcançado por meio de ações alinhadas à estratégia da empresa. Com base nessa premissa, os objetivos estratégicos da S4Y foram elaborados com base na estratégia previamente estabelecida, estabelecendo uma relação de causa-efeito entre os vários objetivos para auxiliar na construção do mapa estratégico.

Decidiu-se não incluir um número excessivo de objetivos, a fim de evitar que o modelo se tornasse excessivamente complexo. Cada um dos objetivos foi subdividido por forma a

termos uma visão mais clara de como a empresa alcançará os seus objetivos principais (Kaplan e Norton, 1996).

### **Perspetiva financeira**

Kaplan e Norton (1996) defendem que, na perspetiva financeira, o BSC deve incluir objetivos que ajudem a garantir a viabilidade financeira a longo prazo. Neste contexto, os objetivos financeiros da S4Y, tabela 10, refletem a necessidade de diversificação das receitas e a expansão do volume de negócios, fatores críticos para a competitividade da empresa.

*Tabela 10 – Perspetiva Financeira – Objetivos estratégicos - S4Y*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Subdivisões do Objetivo Estratégico
Financeira	F1. Explorar novas fontes de receita	F1.1 Promover os serviços de intermediação de crédito.
		F1.2 Criar pacotes integrados de mediação e crédito para aumentar a proposta de valor ao cliente.
	F2. Aumentar as receitas anuais	F2.1 Expandir a base de clientes em regiões próximas.
		F2.2 Aumentar o volume de transações de compra e arrendamento.

Fonte: Elaborada pela Autora

#### **F1. Explorar Novas Fontes de Receita**

Este objetivo surge da necessidade de a S4Y diversificar os seus fluxos de receita, reduzindo a dependência de um único serviço e, ao mesmo tempo, agregar mais valor ao cliente. Embora a S4Y já detenha a licença para atuar como intermediária de crédito, até à data não tem explorado ou promovido esse serviço de forma significativa. A promoção deste serviço representa, portanto, uma oportunidade para captar novas fontes de receita, utilizando as competências já existentes na empresa, e oferecendo aos clientes uma solução integrada no processo imobiliário.

F1.1 Promover os serviços de intermediação de crédito: A intermediação de crédito é um serviço complementar à mediação imobiliária, permitindo à S4Y oferecer uma solução integrada para os seus clientes.

F1.2 Criar pacotes integrados de mediação e crédito para aumentar a proposta de valor ao cliente: Este SUB objetivo baseia-se na criação de pacotes de serviços que combinem a

mediação imobiliária com a intermediação de crédito, oferecendo aos clientes um serviço mais completo e atrativo.

## **F2. Aumentar as Receitas Anuais**

A expansão das receitas é essencial para que a S4Y possa manter o seu crescimento e consolidar a sua presença no mercado imobiliário. Para atingir este objetivo, a empresa deve expandir a sua base de clientes e aumentar o volume de transações, tanto na compra e venda como no arrendamento:

F2.1 Expandir a base de clientes em regiões próximas: Para continuar a crescer, a S4Y deve explorar novas regiões geográficas que estejam próximas das suas operações atuais, aproveitando o conhecimento local já existente. Esta expansão controlada permite que a empresa aumente o seu volume de negócios sem grandes aumentos nos custos operacionais.

F2.2 Aumentar o volume de transações de compra e arrendamento: Através de uma maior diversificação de serviços e de um foco na captação de novos clientes, a S4Y poderá aumentar o número de transações concluídas anualmente, gerando um impacto direto nas suas receitas. A promoção de serviços adicionais como a intermediação de crédito, pode atrair clientes que necessitam de apoio financeiro para concluir as suas transações imobiliárias. Além disso, parcerias com construtoras ou promotores imobiliários podem proporcionar acesso a novos projetos e imóveis, aumentando a oferta disponível. Outro exemplo é o reforço da presença digital, utilizando plataformas imobiliárias e campanhas de marketing online para alcançar um público mais amplo e diversificado, o que potencializa o número de *leads*<sup>12</sup> e, consequentemente, as transações.

### **Perspetiva de clientes**

A perspetiva de Clientes centra-se na satisfação e fidelização dos clientes, reconhecendo-os como o principal motor dos resultados financeiros e, consequentemente, como o alicerce de qualquer organização. Por isso, é fundamental que a S4Y desenvolva e preserve uma relação sólida e duradoura com os seus clientes. A tabela 11 abaixo apresenta os objetivos definidos para esta perspetiva.

## **C1. Aumentar a Satisfação do Cliente Através de Serviços Diferenciados**

---

<sup>12</sup> termo em inglês utilizado em marketing e vendas para designar potenciais clientes ou interessados que podem ser convertidos em clientes efetivos.

Este objetivo é essencial para garantir que a S4Y oferece valor adicional aos seus clientes, proporcionando-lhes uma experiência superior durante o processo de compra ou arrendamento de imóveis.

*Tabela 11 - Perspetiva de Clientes – Objetivos estratégicos - S4Y*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Subdivisões do Objetivo Estratégico
Clientes	C1. Aumentar a satisfação do cliente através de serviços diferenciados	C1.1 Oferecer soluções financeiras completas para os clientes.
		C1.2 Promover a transparência no processo de intermediação de crédito.
	C2. Fidelizar clientes	C2.1 Criar um programa de acompanhamento pós-venda simples.
		C2.2 Implementar um canal contínuo de comunicação.

Fonte: Elaborada pela Autora

C1.1 Oferecer soluções financeiras completas para os clientes: A ideia aqui é criar uma oferta integrada que inclua soluções de crédito e financiamento. Ao oferecer soluções completas, a S4Y poderá proporcionar um serviço mais abrangente, melhorando a experiência do cliente e, consequentemente, a sua satisfação.

C1.2 Promover a transparência no processo de intermediação de crédito: A transparência é fundamental para ganhar a confiança do cliente. Ao implementar práticas claras e éticas no processo de intermediação de crédito, a S4Y poderá aumentar a confiança dos clientes, resultando em maior satisfação e fidelização.

## **C2. Fidelizar Clientes**

Fidelizar clientes significa garantir que, após a primeira transação, os clientes regressem para futuros negócios ou recomendem a empresa. Este objetivo é vital, pois a fidelização de clientes pode ser mais rentável do que adquirir novos clientes.

C2.1 Criar um programa de acompanhamento pós-venda simples: Um programa de acompanhamento pós-venda garante que o relacionamento com o cliente continua mesmo após a conclusão do negócio, proporcionando suporte e assistência quando necessário. Isso ajuda a fortalecer a relação e a construir uma base de clientes leais.

C2.2 Implementar um canal contínuo de comunicação: A comunicação contínua com os clientes ajuda a mantê-los informados sobre novas oportunidades e serviços. A

implementação de um canal de comunicação, seja via e-mail, telefone ou mesmo plataformas digitais, garante que a empresa mantém contato regular com os seus clientes, o que contribui para a fidelização.

### Perspetiva dos processos internos

Na perspetiva dos processos internos, identificou-se a necessidade de adotar ferramentas de gestão simples e acessíveis, dado que a empresa ainda não possui um CRM.

Tabela 12- *Perspetiva de Processos Internos – Objetivos estratégicos - S4Y*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Subdivisões do Objetivo Estratégico
Processos Internos	P1. Otimizar a integração dos processos de intermediação de crédito	P1.1 Estruturar um sistema básico de gestão para acompanhar e monitorizar os processos de intermediação de crédito.
		P1.2 Automatizar o seguimento dos processos de crédito utilizando ferramentas simples de gestão de tarefas, para garantir a organização e a agilidade na resposta aos clientes.
		P1.3 Avaliar a futura implementação de um CRM básico, de custo acessível, que permita gerir tanto os processos de mediação imobiliária quanto os de intermediação de crédito.
	P2. Reduzir o tempo médio de transação	P2.1 Automatizar a gestão documental simples (contratos, agendamentos).
		P2.2 Melhorar a gestão de <i>leads</i> com ferramentas digitais.

Fonte: Elaborada pela Autora

Foram escolhidas soluções como *Google Sheets* ou *Microsoft Excel Online* para gerir tarefas e acompanhar os processos de intermediação de crédito e mediação imobiliária. Estas ferramentas garantem organização interna e melhor resposta aos clientes, sem requerer um elevado investimento tecnológico, na tabela 12 apresentam-se os objetivos definidos para esta perspetiva.

#### **P1. Otimizar a Integração dos Processos de Intermediação de Crédito**

A intermediação de crédito é um processo chave na S4Y, sendo crucial otimizar e organizar esses processos para garantir que o serviço oferecido aos clientes seja eficiente e de qualidade. A criação de um sistema de gestão para acompanhar esses processos será essencial para garantir a eficácia.

P1.1 Estruturar um sistema básico de gestão para acompanhar e monitorizar os processos de intermediação de crédito: A implementação de um sistema básico de gestão permitirá à S4Y acompanhar o progresso dos processos de intermediação de crédito, garantindo controlo e visibilidade sobre todas as operações envolvidas. A utilização de aplicações como *Trello* ou *Asana* pode ser uma solução de baixo custo.

P1.2 Automatizar o seguimento dos processos de crédito utilizando ferramentas simples de gestão de tarefas: A automatização destes processos através de ferramentas simples ajudará a garantir que cada passo do processo de crédito seja concluído de forma eficiente, melhorando a organização interna e a agilidade na resposta aos clientes.

P1.3 Avaliar a futura implementação de um CRM básico, de custo acessível: A integração de um CRM (*Customer Relationship Management*) ajudará a centralizar e organizar os dados tanto para mediação imobiliária quanto para intermediação de crédito, melhorando o acompanhamento de *leads* e processos.

## **P2. Reduzir o Tempo Médio de Transação**

A redução do tempo médio de transação é fundamental para aumentar a eficiência operacional e melhorar a satisfação do cliente. A automatização de tarefas que envolvem gestão documental e gestão de *leads* pode ajudar a acelerar os processos sem comprometer a qualidade do serviço.

P2.1 Automatizar a gestão documental simples (contratos, agendamentos): A automatização dos processos documentais permitirá à S4Y processar transações de forma mais rápida e eficiente, reduzindo o tempo de transação e melhorando a experiência do cliente.

P2.2 Melhorar a gestão de *leads* com ferramentas digitais: A utilização de ferramentas digitais para gerir *leads* permitirá que a empresa acompanhe e converta as mesmas de forma mais eficiente, resultando numa maior taxa de sucesso em menor tempo.

## **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Finalmente, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, a prioridade recai sobre o desenvolvimento das competências da equipa, com foco na formação em intermediação de crédito e em ferramentas tecnológicas que melhorem a eficiência operacional. A empresa

compromete-se também a fomentar a inovação, incentivando os colaboradores a adotarem novas metodologias e ferramentas para otimizar a *performance*.

Com este foco, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, conforme tabela 13:

*Tabela 13 - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento - Objetivos Estratégicos - S4Y*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Subdivisões do Objetivo Estratégico
Aprendizagem e Crescimento	A1. Desenvolver as competências da equipa em intermediação de crédito	A1.1 Formar a equipa em intermediação de crédito.
		A1.2 Capacitar os colaboradores para oferecer soluções financeiras personalizadas aos clientes.
	A2. Incentivar a inovação	A2.1 Adotar novas ferramentas tecnológicas para melhorar a competitividade.
		A2.2 Incentivar a equipa a participar em iniciativas de melhoria contínua.

Fonte: Elaborada pela Autora

### **A1. Desenvolver as Competências da Equipa em Intermediação de Crédito**

O desenvolvimento de competências é crucial para a S4Y oferecer serviços especializados e de alta qualidade, especialmente no âmbito da intermediação de crédito, que é um serviço complementar à mediação imobiliária.

A1.1 Formar a equipa em intermediação de crédito: A formação é essencial para garantir que os colaboradores da S4Y tenham o conhecimento necessário para gerir com eficiência os processos de crédito, contribuindo para um serviço de maior valor para os clientes.

A1.2 Capacitar os colaboradores para oferecer soluções financeiras personalizadas aos clientes: Este SUB objetivo visa garantir que a equipa tenha as ferramentas e o conhecimento necessários para oferecer soluções financeiras adaptadas às necessidades de cada cliente, contribuindo para uma experiência mais completa e satisfatória.

### **A2. Incentivar a Inovação**

A inovação é essencial para manter a competitividade no mercado imobiliário e financeiro. A adoção de novas ferramentas tecnológicas e a criação de um ambiente que incentive a melhoria contínua são fundamentais para a S4Y.

A2.1 Adotar novas ferramentas tecnológicas para melhorar a competitividade: A implementação de ferramentas tecnológicas ajudará a aumentar a eficiência dos processos internos, enquanto permite à empresa acompanhar as tendências de mercado.

A2.2 Incentivar a equipa a participar em iniciativas de melhoria contínua: Criar um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados a participar em iniciativas de inovação e melhoria contínua ajudará a S4Y a manter-se competitiva e preparada para enfrentar novos desafios.

#### **4.1 Construção do Mapa Estratégico**

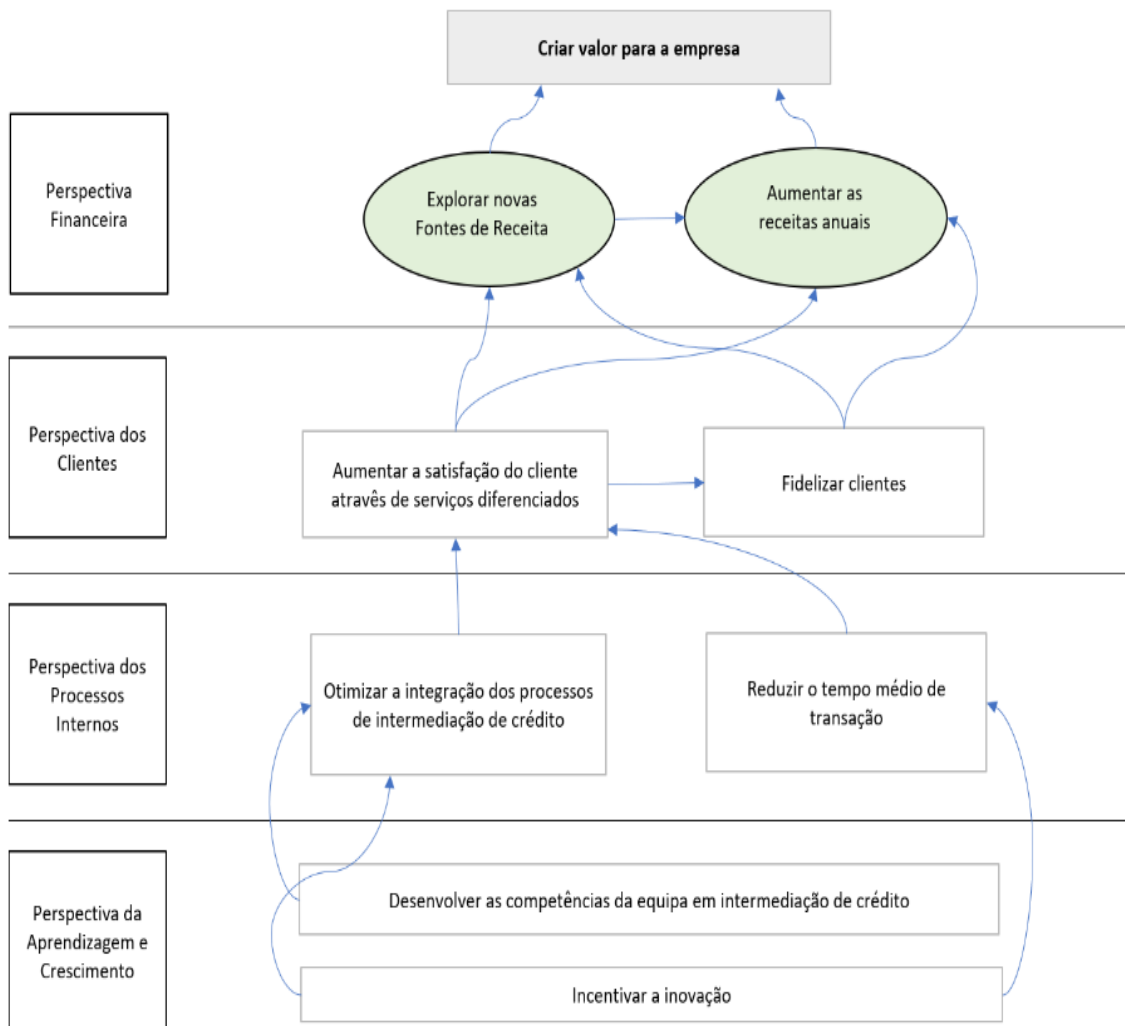
Após a definição dos objetivos estratégicos da S4Y, o próximo passo na construção do BSC é a elaboração do mapa estratégico. Este mapa, conforme explicado na revisão de literatura, é uma tradução gráfica que representa a lógica da estratégia, mostrando como os diferentes objetivos se influenciam mutuamente através de associações causais. O mapa estratégico tem por finalidade esclarecer como os resultados financeiros, a satisfação dos clientes, a otimização dos processos e o desenvolvimento das competências da equipa estão interligados e sustentam a concretização da estratégia global da organização.

No contexto da S4Y, o mapa estratégico demonstra como os três eixos identificados na análise estratégica — atualização tecnológica, diferenciação de serviços e expansão geográfica — se interligam para alcançar o crescimento sustentável da empresa, servindo de base para o alinhamento das perspetivas do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

A atualização tecnológica e o desenvolvimento das competências da equipa impulsionam melhorias nos Processos Internos e na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, criando as condições para oferecer um serviço diferenciado e fortalecer o relacionamento com os clientes. Isso, por sua vez, promove a fidelização e a satisfação dos clientes, refletindo-se em maiores receitas e na diversificação das fontes de rendimento.

As ligações de causa e efeito ilustradas na figura 16 foram desenvolvidas com base nas entrevistas realizadas com os sócios-gerentes da empresa, evidenciando a interdependência entre as diferentes perspetivas e objetivos estratégicos para o crescimento sustentável da S4Y.

Figura 16 - Proposta de mapa estratégico para a S4Y



Fonte: Elaborado pela Autora

## 4.2 Seleção dos Indicadores de Desempenho (KPIs)

Por forma a que todos os objetivos estratégicos possam ser monitorizados, foram identificados indicadores específicos para cada um deles. Os KPIs oferecem uma visão clara e objetiva sobre o desempenho da empresa em várias áreas, permitindo que a S4Y acompanhe a eficácia das suas iniciativas e, quando necessário, ajuste a sua estratégia.

Dado o carácter de microempresa da S4Y, os KPIs foram adequados à sua realidade operacional, assegurando que são mensuráveis e simples de implementar, mas sem perder a capacidade de oferecer uma avaliação precisa do desempenho, e resultam conforme Tabela 14.

*Tabela 14 - Tabela de KPIs*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempenho (KPIs)
Financeira	Aumentar as receitas anuais	KPI1. Crescimento anual da receita (%) KPI2. Número de novas transações (N.º)
	Explorar novas fontes de receita	KPI3. Receita proveniente de intermediação de crédito. (€)
Clientes	Aumentar a satisfação do cliente	KPI4. Net Promoter Score (NPS) (Índice 0 – 10) KPI5. Tempo de resposta ao cliente. (Horas)
	Fidelizar clientes	KPI6. Taxa de fidelização de clientes (%) KPI7. Feedback do cliente pós-venda. (Índice Escala de 1-5)
	Otimizar os processos de intermediação de crédito	KPI8. Tempo médio de processamento do crédito. (N.º dias)
Processos Internos	Reduzir o tempo médio de transação	KPI9. Tempo médio de conclusão de cada transação imobiliária. (N.º Dias)
	Desenvolver competências da equipa	KPI10. Número de horas de formação por colaborador. (Horas)
Aprendizagem e Crescimento	Incentivar a inovação	KPI11. Número de novas ideias ou ferramentas adotadas. (N.º)

Fonte: Elaborada pela Autora

Uma lista completa dos KPIs definidos por perspetiva, incluindo a sua definição, fórmulas de cálculo e metas associadas, está disponível no Apêndice 7.

### 4.3 Definição das Metas

Uma vez selecionados os indicadores, definiram-se as metas. As metas representam os valores-alvo que a S4Y pretende alcançar para cada KPI dentro de um período específico, e são essenciais para garantir que a estratégia seja implementada com sucesso e que os resultados esperados sejam atingidos. Servem para garantir o alinhamento de todos os colaboradores da empresa com os seus objetivos estratégicos, estabelecendo expectativas claras e incentivando o desempenho.

Definir metas concretas para cada indicador permite monitorizar de forma contínua o progresso e realizar os ajustes necessários para assegurar que a S4Y se mantém no caminho certo para alcançar os seus objetivos.

A tabela 15 apresenta as metas definidas para cada KPI, bem como a periodicidade de avaliação.

*Tabela 15 - Metas*

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempenho (KPIs)	Metas	Periodicidade
Financeira	Aumentar as receitas anuais	KPI1. Crescimento anual da receita (%)	Aumentar a receita anual em 15%	Anual
		KPI2. Número de novas transações.	Aumentar o número de novas transações em 10%	Semestral
	Explorar novas fontes de receita	KPI3. Receita proveniente de intermediação de crédito.	Aumentar as receitas da intermediação de crédito em 10%	Semestral
Clientes	Aumentar a satisfação do cliente	KPI4. Net Promoter Score (NPS)	Aumentar o NPS em 10%	Semestral
		KPI5. Tempo de resposta ao cliente.	Reduzir o tempo de resposta ao cliente para menos de 24h	Mensal
	Fidelizar clientes	KPI6. Taxa de fidelização de clientes (%)	Aumentar a taxa de fidelização de clientes em 20%	Anual
		KPI7. Feedback do cliente pós-venda.	Atingir uma taxa de satisfação pós-venda superior a 90%	Semestral
Processos Internos	Otimizar os processos de intermediação de crédito	KPI8. Tempo médio de processamento do crédito.	Reduzir o tempo médio de processamento de crédito em 15%	Trimestral
	Reduzir o tempo médio de transação	KPI9. Tempo médio de conclusão de cada transação imobiliária.	Reduzir o tempo médio de conclusão de transações em 15%	Trimestral
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver competências da equipa	KPI10. Número de horas de formação por colaborador.	Atingir uma média de 40h de formação por colaborador	Anual
	Incentivar a inovação	KPI11. Número de novas ideias ou ferramentas adotadas.	Implementar 2 novas ferramentas ou ideias	Anual

Fonte: Elaborada pela Autora

#### 4.1 Definição das Iniciativas

O próximo passo na implementação do BSC é a definição das iniciativas estratégicas. Estas iniciativas representam ações concretas que a S4Y deve realizar para atingir os seus objetivos estratégicos, tornando a sua estratégia mensurável e operacional. Cada iniciativa está diretamente ligada aos objetivos e KPIs definidos, funcionando como um plano de ação para assegurar o alcance das metas estabelecidas nas quatro perspetivas do BSC.

A execução destas iniciativas é crucial para traduzir a visão e os objetivos estratégicos da S4Y em ações práticas, envolvendo toda a equipa na implementação da estratégia. Este alinhamento garante que a empresa trabalha de forma coordenada e focada nos resultados desejados, permitindo acompanhar o progresso e ajustar a execução conforme necessário.

As iniciativas estratégicas para a S4Y, detalhadas no quadro disponível no Apêndice 8, foram desenvolvidas com base nos pilares de atualização tecnológica, diferenciação de serviços e expansão geográfica. Estas iniciativas permitirão à S4Y capitalizar as oportunidades e enfrentar os desafios identificados na análise estratégica, garantindo que a sua estratégia está alinhada com os eixos identificados. Cada iniciativa foi escolhida para reforçar a competitividade da empresa, melhorar a satisfação dos clientes e assegurar o crescimento sustentável.

Com o BSC agora delineado, a S4Y possui uma ferramenta estratégica que pode facilitar a sua tomada de decisões e promover um maior foco em resultados mensuráveis. A implementação bem-sucedida deste modelo requererá uma comunicação interna eficaz e o envolvimento de toda a equipa na execução das iniciativas definidas.

Dado o caráter dinâmico do setor imobiliário, o BSC da S4Y deve ser visto como um modelo flexível, sujeito a revisões periódicas que garantam a sua relevância e eficácia contínuas. Sugere-se que a empresa adote um ciclo de revisão anual para o BSC, durante o qual os objetivos, KPIs e metas possam ser avaliados e ajustados em função das mudanças no mercado e na própria operação da S4Y.

## Conclusões

A presente dissertação foi desenvolvida no pressuposto de apresentar uma proposta detalhada para a implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica na S4Y, uma microempresa do setor de mediação imobiliária. Partindo de uma análise estratégica aprofundada o modelo desenvolvido visa alinhar as operações da S4Y aos seus objetivos de crescimento e competitividade, respondendo às exigências de um mercado altamente competitivo e em constante transformação, marcado pela digitalização e pelo impacto de grandes plataformas digitais.

A operacionalização deste estudo seguiu uma metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso da S4Y. Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas com os sócios-gerentes da empresa, observação participante e análise de documentos internos para recolher dados. Através da análise SWOT e do modelo das Cinco Forças de Porter, identificaram-se as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fornecendo uma base sólida para a formulação estratégica. A proposta de BSC foi então construída com base em quatro perspetivas fundamentais — financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento —, organizando os objetivos estratégicos da empresa e estabelecendo indicadores, metas e iniciativas adaptadas à realidade da S4Y enquanto microempresa.

Os resultados revelam que a implementação de um BSC pode oferecer à S4Y uma abordagem integrada para monitorizar o progresso dos seus objetivos, melhorando o alinhamento estratégico e a tomada de decisões. A proposta destaca três eixos prioritários: atualização tecnológica, diferenciação de serviços e expansão geográfica. Estes eixos, interligados nas perspetivas do BSC, orientam o crescimento da empresa e a sua competitividade futura, promovendo um ciclo de melhoria contínua.

Contudo, a ausência de uma implementação prática do BSC limita a validação desta proposta. A concretização deste modelo na S4Y e o acompanhamento dos seus resultados ao longo do tempo seriam passos importantes para comprovar a sua eficácia e adaptar o modelo às eventuais necessidades que surjam com as mudanças de mercado. Adicionalmente, este estudo contribui para a discussão sobre a aplicação do BSC em microempresas, sugerindo que ferramentas de gestão avançadas podem ser adaptadas a empresas de menor dimensão, com potencial para fortalecer o seu posicionamento estratégico.

## Limitações e investigações futuras

Embora a literatura apresente diversos estudos sobre a adaptação do BSC a microempresas, há uma escassez de investigações que explorem o acompanhamento e a avaliação dos resultados da sua implementação ao longo do tempo. A maioria das pesquisas tende a focar-se nos ajustes do modelo para empresas de menor dimensão, mas poucos estudos se debruçam sobre o impacto real do BSC em microempresas após a sua aplicação efetiva (Kaplan & Norton, 1996; Niven, 2008)

No que concerne ao presente trabalho, também é necessário reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, o modelo foi desenvolvido com base nas especificidades de uma única microempresa, o que limita a generalização dos resultados a outras empresas.

Outra limitação prende-se com a evolução dinâmica do setor imobiliário. Embora a proposta de BSC tenha sido concebida com base no contexto atual, a digitalização acelerada e a emergência de novas plataformas de intermediação poderão exigir ajustes periódicos no modelo por parte da S4Y.

Além disso, o estudo não contemplou uma fase prática de implementação e monitorização do BSC, pelo que os impactos reais da proposta ainda não foram validados.

Para investigações futuras, seria interessante acompanhar a implementação prática do modelo, permitindo a análise dos seus impactos reais e a realização de ajustes contínuos. Estudos longitudinais poderiam proporcionar uma visão detalhada sobre a eficácia dos KPIs e das metas estabelecidas e o alinhamento do BSC com os objetivos da empresa. Outra linha de investigação promissora envolveria a aplicação do modelo proposto noutras microempresas do setor imobiliário, ou mesmo noutros setores, para avaliar a adaptabilidade do BSC em contextos diversos.

## Referências

- Abreu, J. M. C., Martins, A. S., & Dias, R. P. (Coords.). (2022). *Dever de diligência das empresas e responsabilidade empresarial*. Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.  
[https://doi.org/10.47907/livro/2023/dever\\_diligencia\\_empresas/livro](https://doi.org/10.47907/livro/2023/dever_diligencia_empresas/livro)
- Adizes, I. (1979). Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8 (1), 3–25.
- APEMIP - Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal. (2023). *Barómetro Imobiliário: Transações Imobiliárias em Portugal*.  
<https://barometro-apemip.pt/>
- Assembleia da República. (2017). *Lei n.º 83/2017*, de 18 de agosto. <https://dre.pt>
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Comunicação apresentada em congresso científico internacional no Departamento de Gestão, Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/2057>
- Balaji, M., Dinesh, S. N., Manoj Kumar, P., & Hari Ram, K. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47, 5217–5222. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.541>
- Banco de Portugal. (2024). *Quadros Setoriais - Análise das Empresas de Mediação Imobiliária*. <https://www.bportugal.pt>
- Bardin, Lourence. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Becky, A. (2011). The\_Application\_Of\_Balanced\_Scorecard\_In\_Team\_Sports. *Abstract: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, AGRIMBA*, vol. 5(3-4), pages 1-4. DOI: 10.22004/ag.econ.104661
- Biasca, R. E. (2000). *Tablero de Comando: los 10 pasos para construirlo - El ejemplo de una PYME*. R. Biasca & Asociados: Buenos Aires.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). Allyn & Bacon.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryman, Alan. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Comissão Europeia. (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <https://doi.org/10.2873/80894>
- da Cruz, C. P. (2009). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial!* (2ª Ed.) Vida Económica.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write managements's goals and objectives. *Management review*, 70(11).
- Drew, S. A., & Kaye, R. (2007). Engaging Boards in Corporate Direction-Setting. *Strategic Scorecards. European Management Journal*, 25(5), 359–369. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.006>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5–6), 623–634. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006>
- Gamble, J. E., Thompson, A. A., Perera, M. A., & Strickland, A. J. (2013). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (19E ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Geadá, F. C., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramentas para atingir a excelência* (1ª Ed.). Edições Sílabo.
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson.
- IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. (2022). *Empresas de Mediação Imobiliária - Análise Económico-Financeira - Exercício de 2021*.

- IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. (2023). *Empresas de Mediação Imobiliária - Análise Económico-Financeira - Exercício de 2022*.
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Rev. 3*.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). Instituto Nacional de Estatística (INE). [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt).
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? *An Analysis of Customer Satisfaction*. Em *Source: Journal of Accounting Research* (Vol. 36).
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy Text & Cases* (11th Ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, Ed.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85, 1–13. (1996).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (10a Edição). Porto Vida Económica.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). The balanced scorecard for public-sector organizations. *Balanced Scorecard Report*, 15(11), 1999.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategic Management: Part I. Accounting Horizons*, 15(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Focusing your organization on strategy-with the balanced scorecard*. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. Em *Review of Managerial*

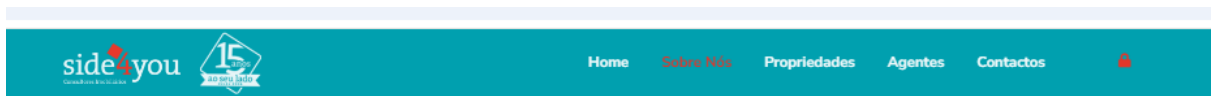
- Science* (Vol. 18, Número 8, pp. 2397–2439). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lawrie, G., Andersen, H., & Cobbold, I. (2006). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Active Management*, 1-13.
- Lueg, R., & Vu, L. (2014). Success factors in Balanced Scorecard implementations-A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-04-Lueg>
- Malagueño, R., López-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>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4Th ed.). John Wiley & Sons.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). A longitudinal study of the corporate life cycle. Em *Management Science* (Vol. 23, Número 4, pp. 1161–1183). INFORMS Inst.for Operations Res.and the Management Sciences. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Ministério da Economia e da Inovação. (2007). *Diário da República, 1.a série-N.º 213-6 de Novembro de 2007*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/372-2007-629439>
- Mtar, K. (2017). The impact of balanced scorecard on sme performance in France. *Human Systems Management*, 36(4), 369–379. <https://doi.org/10.3233/HSM-171785>
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for government and nonprofit agencies* (2a Ed.). [www.wiley.com/](http://www.wiley.com/)
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- OCDE. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parmenter, David. (2019). *Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs* (4Th ed.). Wiley.

- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by. Em *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 63, Número 2, pp. 148–169). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Straegic Change*, 7(2), 101–109. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:23.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:23.0.CO;2-6)
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.
- Pires, A., Rodrigues, S., & Santos, J. (2021). A adoção do Balanced Scorecard (BSC) em PME: Perspetivas de integração de indicadores financeiros e não financeiros em Portugal. *Revista de Gestão e Negócios*, 10(2), 45-67.
- Pordata. (2022). *Empresas: Total e por Dimensão* (2022). <https://www.pordata.pt/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4). <https://doi.org/10.4270/ruc.2009433>
- Ramalho, A. (2024). Inegável capacidade de resiliência e flexibilidade da indústria da mediação imobiliária. *Revista APEMIP*. [https://www.apemip.pt/wp-content/uploads/2024/05/RA08\\_23abr.pdf](https://www.apemip.pt/wp-content/uploads/2024/05/RA08_23abr.pdf)
- República Portuguesa. (2013). *Lei n.º 15/2013, de 8 de fevereiro. Diário da República, 1.a série, N.º 28*. <https://dre.pt>
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME - Saiba como adaptar a metodologia de gestão estratégica das multinacionais para melhorar o desempenho da sua empresa*. Lidel -Edições técnicas, Lda.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6a Ed). Lidel-Edições técnicas, Lda.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica-Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora.

- Sibarani, B. E. (2023). What Do We Know About Balanced Scorecard and Its Benefit? A Systematic Literature Review. *Journal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 10(1), 133–148. <https://doi.org/10.24815/jdab.v10i1.29351>
- Side4You. (2024). *Side4You - Consultores Imobiliários*. <https://www.s4y.pt/>
- Tawse A. and Tabesh P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework, *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- União Europeia. (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (RGPD)*. <https://eur-lex.europa.eu>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: globalization, innovation, and sustainability*. Pearson.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

## Anexos

### Anexo 1- Missão, Princípios e Valores da S4Y



- Licença AMI N° 7107
- Sócio APEMIP N° 3591
- Autorizado para o exercício da actividade de intermediário de crédito pelo Banco de Portugal, sob o registo n°2497.

Na Side 4 You, Sociedade de Mediação Imobiliária Lda., temos como objectivo responder de forma competente e transparente às necessidades dos nossos clientes na área do Imobiliário, seja na venda, aquisição, arrendamento ou administração de bens imobiliários.

Estamos preparados, pelos nossos recursos humanos e tecnológicos, para atender profissionalmente aos serviços imobiliários que as necessidades dos nossos clientes exigirem. Para assegurar a qualidade dos nossos serviços, recrutamos e formamos os nossos profissionais com uma linha de orientação, sendo que estes devem:

- Estar capacitados profissionalmente perante o IMPIC;
- Sentir que os objetivos e as necessidades dos clientes estão sempre em primeiro lugar;
- Expor a solução do problema de forma clara e concreta, para que o cliente tome a melhor decisão possível;
- Adaptar os serviços e os produtos em conformidade com as necessidades específicas de cada cliente;
- Ser criativos e inovadores no seu desempenho;
- Apresentar as melhores soluções;

Em resumo, o objetivo da Side 4 You, é aplicar todos os seus recursos e “know-how”, numa prestação de serviços personalizada e inovadora e oferecer a melhor solução aos seus clientes.

### Princípios e Valores

Prestar um serviço, seja ele na área do Imobiliário ou em qualquer outra área de negócio, depende muito das nossas Relações Humanas, e estas exigem confiança e respeito mútuo. Por respeito aos nossos clientes, à actividade que desempenhamos e a nós próprios, temos como princípios básicos da nossa existência a Integridade e Honestidade na relação com todos os agentes de mercado e a Excelência e Competência nos serviços que prestamos.

### Missão

Com a crescente globalização, numa sociedade em constante mutação e desenvolvimento, a missão de uma empresa não se deve limitar apenas à sua actividade.

A Side 4 You não compactua com o amadorismo e com o lucro fácil, mas sim com profissionalismo e humanismo na sua actividade, uma relação estreita com todos os agentes do mercado, respeito e urbanidade para com a comunidade onde se insere.

Para dentro, a Side 4 You, tem como missão exercer a sua actividade, fomentar o espírito de equipa, estar atenta à evolução do mercado, inovar os seus métodos de trabalho e valorizar os seus recursos humanos tanto no plano profissional, como ao nível pessoal.

Para fora, a Side 4 You, tem como missão a satisfação do cliente, uma relação com todos os agentes do mercado baseada na parceria valorizando os códigos éticos e deontológicos, contribuir com e para o bem estar da comunidade e actuar sempre com urbanidade e civismo, respeitando as leis e honrando os contratos.

Numa área tão diversificada como é a do Imobiliário, o sucesso requer uma equipa heterogénea que se complementa, ao nível do conhecimento e personalidades, para que unida, trabalhe de forma coesa e credível.

A Side 4 You tem essa equipa.

## Apêndices

### Apêndice 1 - Etapas e tarefas da construção e implementação do BSC

#### 1ª Etapa – Definir a Arquitetura

Tarefas	
1ª. Definir a unidade de negócio adequada	Identificar as atividades chave que compõem a cadeia de valor, como inovação, operações, marketing, vendas e serviços.
2ª. Identificar as relações entre a unidade de negócio e a organização	Realizar reuniões com o líder do projeto e gestores executivos para compreender os objetivos financeiros, políticas de recursos humanos, ambiente organizacional e competitividade.

#### 2ª Etapa – Definir os Objetivos Estratégicos

Tarefas	
3ª. Iniciar entrevistas com gestores executivos	Introduzir o conceito de BSC e obter inputs iniciais sobre a estratégia e como esta se traduz em objetivos e indicadores.
4ª. Analisar os resultados das reuniões e entrevistas	Organizar os objetivos e indicadores identificados segundo as quatro perspetivas do BSC.
5ª. Conduzir um workshop com gestores executivos	Alcançar um consenso sobre a missão e estratégia, identificando os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva.

#### 3ª Etapa – Seleção de Medidas Estratégicas

Tarefas	
6ª. Alocar indicadores a cada objetivo	Selecionar os indicadores que melhor representam a intenção de cada objetivo.
7ª. Debater as conclusões com os gestores executivos	Iniciar o desenvolvimento do processo de implementação do BSC.

#### 4ª Etapa – Construção do Plano de Implementação

Tarefas	
8ª. Formalizar metas e desenvolver o plano	Definir metas específicas e criar um plano de ação.
9ª. Validar o processo	Realizar uma reunião final para revisar a visão da organização, os objetivos, indicadores e metas, alinhando-os aos programas de ação.
10ª. Integrar o BSC no sistema de gestão	Incorporar o BSC na rotina de gestão da empresa, garantindo sua aplicação prática.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kaplan & Norton (1997)

## Apêndice 2 - Guião de Entrevista Semiestruturada

### Guião de Entrevista

Esta entrevista irá ser realizada no âmbito do Mestrado em Ciências Empresarias da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Inserida no tema “O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica - Proposta para uma empresa de mediação imobiliária”. O anonimato e confidencialidade das respostas está assegurado.

**Objetivo da entrevista:** Recolher informações estratégicas sobre a empresa S4Y, com foco na sua missão, visão, valores, objetivos estratégicos, e perceções acerca da implementação de um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC).

Data:

Entrevistado:

#### Parte I

Apresentação do Investigador

Explicação breve sobre o estudo em curso.

Garantir o consentimento informado para gravação e participação na entrevista.

Objetivo da Entrevista

Explicar o propósito da entrevista e como os dados serão usados na construção do modelo de BSC.

#### Parte II - Informações sobre a Empresa

História da Empresa

Pode contar um pouco sobre a fundação da empresa?

Como descreveria a evolução da S4Y nos últimos 20 anos?

Mercado e Concorrência

Como descreveria o mercado em que a empresa está inserida?

Quais são os principais concorrentes da S4Y?

#### Parte III - Missão, Visão e Valores

Qual é a missão atual da empresa? Acha que esta missão reflete o que a S4Y representa hoje?

Qual é a visão da empresa para o futuro? Onde vê a S4Y nos próximos 5-10 anos

Quais são os valores fundamentais da empresa? Como são incorporados na rotina diária?

1

Mestrado em Ciências Empresariais, Gestão de PME – Vera Batista

## Apêndice 2 - Guião de Entrevista Semiestruturada (cont.)



### Parte IV - Estratégia

Quais são os principais objetivos estratégicos da empresa atualmente?

Que métricas utilizam para medir o sucesso da empresa?

Quais são os principais fatores que diferenciam a S4Y da concorrência?

Como é que a S4Y lida com as mudanças tecnológicas e regulatórias no setor imobiliário?

### Parte V - Implementação de um BSC

Qual é a sua familiaridade com o conceito de Balanced Scorecard?

De que forma acha que um BSC pode beneficiar a S4Y?

Qual o papel da tecnologia nas operações da S4Y? Como acha que a digitalização pode melhorar os processos internos?

A empresa considera expandir as operações para outras regiões? Quais seriam as principais oportunidades e desafios dessa expansão?

### Parte VI - Conclusão

Há mais algum aspeto estratégico que considera importante para o sucesso da empresa e que não foi abordado?

### Apêndice 3 - Consentimento para participação em Entrevista

#### Consentimento para Participação em Entrevista de Investigação

Estudo: O *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica  
Proposta para uma empresa de mediação imobiliária

No âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal, está em desenvolvimento um estudo conduzido pela mestranda Vera Batista, cujo principal objetivo é desenvolver um *Balanced Scorecard* personalizado para uma empresa de mediação imobiliária, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a rentabilidade financeira.

Por ser fundamental recolher as perspetivas dos vários intervenientes neste processo convidamo-lo(a) a participar neste estudo.

Pedimos-lhe que leia atentamente as informações seguintes e solicite esclarecimento sobre qualquer assunto que tenha dúvidas.

- \* Esta entrevista é voluntária, pelo que tem o direito de não responder a qualquer questão e terminar a entrevista em qualquer momento por qualquer razão.
- \* A entrevista não comporta compensações monetárias, financeiras ou outras de natureza material.
- \* A informação recolhida é confidencial. A sua identidade não será revelada em quaisquer relatórios ou publicações resultantes deste estudo. Não será usado o seu nome ou qualquer outra referência em concreto à sua pessoa.
- \* A entrevista poderá ser gravada em formato digital de forma a poder ser referenciada no processo em estudo. A sua permissão para gravar poderá ser revogada em qualquer momento.
- \* Caso se verifique o abandono desta investigação, os dados recolhidos serão eliminados no prazo de um mês, após a comunicação ao entrevistado(a).

O projeto de estudo estará concluído previsivelmente até outubro de 2024. Todas as gravações da entrevista serão armazenadas num espaço de trabalho pessoal, protegido, até um ano após conclusão do trabalho, após essa data as mesmas serão destruídas.

-----  
Compreendi os procedimentos descritos acima.

Concordo em participar neste estudo e declaro que recebi uma cópia deste formulário.

- Dou permissão para esta entrevista ser gravada.  
 Dou permissão para que a informação recolhida seja publicada para fins científicos, sem qualquer referência à identidade do entrevistado.

Entrevistado \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Investigador \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### Apêndice 4 - Síntese das Entrevistas

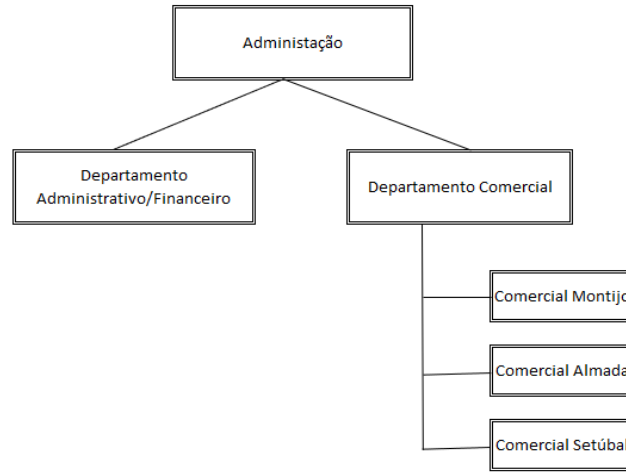
Tema da Entrevista	Síntese das Respostas dos Entrevistados	Citações Relevantes
História da Empresa	A S4Y foi fundada em 2005 por três sócios. A escolha da localização da primeira loja partiu de um estudo de mercado que identificou o Montijo como um local promissor. O capital social inicial foi de 5.000€. A empresa começou só com os seus 3 sócios e mantém até hoje uma estrutura simples.	"A S4Y foi fundada em 2005, somos três sócios, fizemos um estudo de mercado que apontou o Montijo como a localização ideal para começar e é aqui que mantemos a nossa sede." (E2)
	Ao longo das últimas duas décadas, a S4Y expandiu as suas operações para novas regiões, abrindo escritórios em Almada em 2011 e em Setúbal em 2015. Em termos económicos tem apresentado um crescimento estável ao longo dos anos.	"Continuamos com uma estrutura pequena, mas com uma ideia clara de crescer de forma sólida." (E3) "A empresa tem crescido de forma mais ou menos estável ao longo dos anos, é claro que temos tido altos e baixos, mas não nos podemos queixar, pois conseguimos aguentar-nos mesmo em tempos de crise" (E1)
Mercado e Concorrência	Os entrevistados reconhecem a elevada competitividade do setor imobiliário, caracterizado pela presença de grandes <i>players</i> e um crescente aumento de plataformas digitais. No entanto, consideram que a S4Y se diferencia pela proximidade e pelo atendimento personalizado.	"Estamos num mercado competitivo e com grandes <i>players</i> , mas o nosso foco é manter a proximidade e um serviço personalizado." (E3) "A concorrência é dura, as grandes redes, como a Remax, dominam, tem meios diferentes dos nossos. E temos também a questão dos canais digitais, temos muitas pessoas que optam por recorrer a esses canais para promoverem os seus imóveis em vez de contratarem uma mediadora" (E2)
	A S4Y compete principalmente com grandes redes imobiliárias e plataformas digitais, que oferecem aos clientes autonomia para transacionar sem intermediários. Esse ambiente intensifica a necessidade de diferenciação através do atendimento e personalização.	"Hoje temos que enfrentar tanto as grandes redes como as plataformas online." (E1) "É como disse anteriormente, para além de todas as mediadoras que concorrem diretamente connosco temos também todas as novas plataformas digitais a que os nossos clientes e fornecedores podem aceder e fazer as suas transações de forma autónoma." (E3)
Missão, Visão e Valores	A missão da S4Y é proporcionar um atendimento próximo e confiável, atendendo às necessidades dos clientes com transparência e eficácia. Todos os sócios concordam que a missão continua a representar os valores fundamentais da empresa, mas que pode ser melhorada.	"A nossa missão é a satisfação do cliente. E sim acho que satisfação do cliente reflete o que representa a S4Y, eu acho que nós não temos a missão muito clara no nosso site" (E2) "Para ser sincero nem sei muito bem o que definimos formalmente como a nossa missão, mas a nossa missão é simplesmente prestar o melhor serviço aos nossos clientes"
	A visão da S4Y para o futuro centra-se em consolidar a sua presença em mercados estratégicos e expandir de forma gradual, mantendo sempre a proximidade e a qualidade de atendimento que a caracterizam. A expansão para novas áreas é vista com cautela, priorizando um crescimento sustentado.	"A nossa visão é continuar a crescer de forma gradual, para podermos manter a proximidade e a qualidade no atendimento" (E2) "Queremos reforçar a nossa presença onde já atuamos e, quem sabe, expandir para novos mercados estratégicos." (E3)
	Transparência, proximidade e honestidade são destacados como valores fundamentais da S4Y. Estes valores são considerados cruciais para garantir a confiança e a fidelização dos clientes.	"Transparência e proximidade são fundamentais, e tentamos aplicar isso no dia a dia." (E1) "Integridade e Honestidade, todos os nossos processos são tratados de forma íntegra e honesta" (E2) "Transparência, sem dúvida. Sem isso, não ganhamos a confiança dos clientes" (E3)

Tema da Entrevista	Síntese das Respostas dos Entrevistados	Citações Relevantes
Estratégia	Atualmente, a S4Y não possui objetivos estratégico formalmente estabelecidos, adotando uma abordagem adaptativa que lhe permite ajustar as suas prioridades consoante as necessidades e oportunidades. No entanto, dois dos entrevistados salientaram a promoção do serviço de intermediação de crédito como um objetivo relevante, considerando-o um fator diferenciador importante. Outro entrevistado mencionou a digitalização dos processos como prioridade, visando aumentar a eficiência operacional.	<p>"Na verdade, não temos objetivos formalmente definidos, vamos ajustando conforme as necessidades e as oportunidades que surgem. Mas, no momento, estamos muito focados em promover o nosso serviço de intermediação de crédito, que acreditamos ser uma grande mais-valia para os nossos clientes." (E2)</p> <p>"Acho que um dos principais objetivos agora é digitalizar mais os processos para conseguirmos ser mais eficientes" (E3)</p>
	A empresa não possui métricas formalmente definidas para medir o sucesso. Atualmente, o desempenho é avaliado principalmente através da comparação do volume de vendas ao longo do tempo, funcionando como um indicador informal de crescimento e sucesso no mercado.	<p>"A nossa referência é o volume de vendas, que acaba por ser a melhor forma de perceber como estamos a crescer." (E2)</p> <p>"Métricas formais, propriamente ditas, não temos. É mais uma questão de ver se as vendas estão a aumentar ou a manter-se." (E3)</p>
	Os entrevistados identificam o atendimento personalizado e o contacto próximo com o cliente como os principais fatores de diferenciação da S4Y face à concorrência. A intermediação de crédito é também mencionada como um valor acrescentado que pode ser oferecido para se destacar no mercado.	<p>"O que nos diferencia é a proximidade. Estamos sempre disponíveis e damos atenção personalizada a cada cliente." (E1)</p> <p>"Acho que para além do atendimento personalizado, o facto de podermos oferecer o serviço de intermediação de crédito aos nossos clientes também nos pode diferenciar." (E2)</p>
	A S4Y procura adaptar-se às mudanças tecnológicas e regulatórias no setor imobiliário de forma contínua. Para acompanhar as exigências regulatórias, a empresa realiza formações anuais que garantem o cumprimento das normas em vigor. Em relação às mudanças tecnológicas, a adaptação ocorre de forma gradual, com investimentos em novas ferramentas conforme a disponibilidade de recursos.	<p>"A parte regulatória é desafiante, mas fazemos as formações anuais para nos irmos mantendo atualizados." (E1)</p> <p>Vamos adaptando-nos às novas tecnologias conforme conseguimos. Sabemos que é importante, mas avançamos aos poucos de acordo com a disponibilidade de recursos" (E3)</p>
Implementação de um BSC	Os sócios-gerentes têm noções básicas do BSC e acreditam que pode ser uma ferramenta útil para alinhar a estratégia com as operações diárias. Estão dispostos a aprender mais sobre o modelo e a integrá-lo na gestão da empresa.	<p>"Tenho uma ideia geral do que é o BSC, e acho que pode ser uma ferramenta interessante para alinhar o que queremos fazer com o dia a dia da empresa." (E2)</p> <p>"Não conhecia, mas do que falámos até aqui, acredito que o BSC pode ser muito útil para nós, mas precisamos entender melhor como o podemos aplicar na prática." (E3)</p>
	Todos os entrevistados consideraram a digitalização dos processos internos como uma necessidade para melhorar a eficiência. A introdução de sistemas de CRM e a digitalização de documentos são vistos como passos importantes para otimizar a gestão de <i>leads</i> e projetar uma imagem mais moderna da empresa.	<p>"Acredito que, com a digitalização, conseguimos organizar e gerir as <i>leads</i> de forma mais eficaz." (E3)</p> <p>"A digitalização é fundamental para tornar as operações mais eficientes. A médio longo prazo vamos ter de pensar em implementar um sistema de CRM, para acompanhar os nossos clientes de forma diferente." (E1)</p>

### Apêndice 5 - Definição dos Eixos Estratégicos

Eixo	Eixo Estratégico	Definição
Eixo 1	Atualização Tecnológica	<p>Promover a modernização tecnológica para otimizar a eficiência e a competitividade da S4Y. Este eixo visa superar as limitações atuais em termos de digitalização, incorporando tecnologias recentes, que permitam a automatização de processos e consequentemente melhorem a experiência do cliente.</p> <p><b>Fatores SWOT Considerados:</b> Fraqueza identificada na infraestrutura tecnológica da S4Y e oportunidade decorrente do avanço das tecnologias digitais no setor imobiliário.</p>
Eixo 2	Diferenciação de Serviços	<p>Estabelecer uma proposta de valor única que permita à S4Y posicionar-se como uma referência em mediação imobiliária, através de soluções personalizadas que respondam às necessidades específicas dos clientes. Este eixo propõe o reforço da promoção de serviços complementares, como a intermediação de crédito.</p> <p><b>Fatores SWOT Considerados:</b> Ponto forte relacionado à capacidade da S4Y de oferecer serviços especializados e oportunidade de mercado na procura por soluções personalizadas e serviços complementares.</p>
Eixo 3	Expansão Geográfica	<p>Expandir a presença da S4Y para novos mercados de elevado potencial, como a região de Lisboa, diversificando a sua base de clientes e aproveitando a maior procura por imóveis. Este eixo visa aumentar a participação de mercado e posicionar a S4Y como um <i>player</i> competitivo e versátil, adaptado às necessidades de diferentes regiões.</p> <p><b>Fatores SWOT Considerados:</b> Oportunidade identificada no crescimento do mercado imobiliário em regiões estratégicas e ponto forte relacionado à flexibilidade operacional da S4Y para expansão.</p>

*Apêndice 6 - Proposta de Organograma para a S4Y*



Apêndice 7 - Lista de KPIs - S4Y

KPI - S4Y		
KPI1. Crescimento Anual da Receita (%)	Descrição	Mede a variação percentual da receita de um ano para o outro, avaliando o crescimento financeiro.
	Fórmula	$Taxa\ de\ Crescimento\ Anual\ da\ Receita\ (\%) = \left( \frac{Receita\ do\ Ano\ Atual\ (X_n) - Receita\ do\ Ano\ Anterior\ (X_{n-1})}{Receita\ do\ Ano\ Anterior\ (X_{n-1})} \right)$
	Frequência de Monitorização	Anual
KPI2. Número de Novas Transações	Descrição	Monitoriza a quantidade de novos negócios fechados
	Fórmula	$Número\ de\ Novas\ Transações = Total\ de\ Novas\ Transações\ no\ Período$
	Frequência de Monitorização	Mensal/Trimestral
KPI3. Receita Proveniente de Intermediação de Crédito	Descrição	Mede a receita gerada pela intermediação de crédito.
	Fórmula	$Receita\ Proveniente\ da\ Intermediação\ de\ Crédito = Receita\ Total\ de\ Intermediação\ de\ Crédito$
	Frequência de Monitorização	Trimestral
KPI4. Net Promoter Score (NPS)	Descrição	Mede o nível de satisfação e lealdade dos clientes.
	Fórmula	$NPS = \left( \frac{Número\ de\ Promotores - Número\ de\ Detratores}{Número\ Total\ de\ respostas} \right) \times 100$
	Frequência de Monitorização	Semestral/Anual
KPI5. Tempo de Resposta ao Cliente	Descrição	Mede o tempo médio para responder ao primeiro contacto do cliente.
	Fórmula	$Tempo\ de\ Resposta\ ao\ Cliente = \frac{Soma\ do\ Tempo\ Total\ de\ Resposta}{Número\ de\ Clientes}$
	Frequência de Monitorização	Mensal
KPI6. Taxa de Retenção de Clientes (%)	Descrição	Mede a capacidade da empresa de manter os seus clientes ao longo do tempo.
	Fórmula	$Taxa\ de\ retenção\ de\ Clientes\ (\%) = \left( \frac{Clientes\ no\ Fim\ do\ Período - Novos\ Clientes\ no\ Período}{Clientes\ no\ Início\ do\ Período} \right) \times 100$
	Frequência de Monitorização	Anual
KPI7. Feedback do Cliente Pós-Venda	Descrição	Avalia a satisfação dos clientes após a conclusão de uma transação.
	Fórmula	$Feedback\ do\ Cliente\ Pós - Venda = \frac{Soma\ das\ Avaliações\ Pós - Venda}{Número\ total\ de\ Avaliações}$
	Frequência de Monitorização	Regular
KPI8. Tempo Médio de Processamento do Crédito	Descrição	Mede o tempo médio necessário para processar pedidos de crédito.
	Fórmula	$Tempo\ Médio\ de\ Processamento\ de\ Crédito = \frac{Soma\ do\ Tempo\ Total\ de\ Processamento}{Número\ de\ Processos\ de\ Crédito}$
	Frequência de Monitorização	Mensal
KPI9. Tempo Médio de Conclusão de Transação Imobiliária	Descrição	Mede o tempo médio necessário para concluir uma transação imobiliária.
	Fórmula	$Tempo\ Médio\ de\ Conclusão\ de\ Transação = \frac{Soma\ do\ Tempo\ Total\ para\ concluir\ Transações}{Número\ Total\ de\ Transações\ Concluídas}$
	Frequência de Monitorização	Periódico
KPI10. Número de Horas de Formação por Colaborador	Descrição	Mede o número médio de horas de formação por colaborador.
	Fórmula	$Número\ de\ Horas\ de\ Formação\ por\ Colaborador = \frac{Total\ de\ Horas\ de\ Formação}{Número\ Total\ de\ Colaboradores}$
	Frequência de Monitorização	Anual
KPI11. Número de Novas Ideias ou Ferramentas Adotadas	Descrição	Mede a quantidade de novas ideias ou ferramentas implementadas para melhoria dos processos.
	Fórmula	$Número\ de\ Novas\ Ideias = Total\ de\ Novas\ Ideias\ Implementadas$
	Frequência de Monitorização	Anual

Apêndice 8 - Tabela de Iniciativas - S4Y

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores de Desempenho (KPIs)	Metas	Periodicidade	Iniciativas
Financeira	Aumentar as receitas anuais	KPI1. Crescimento anual da receita (%)	Aumentar a receita anual em 15%	Anual	Expandir a presença da S4Y em novos mercados regionais (ex: Lisboa ).
		KPI2. Número de novas transações.	Aumentar o número de novas transações em 10%	Semestral	- Desenvolver uma estratégia digital para atrair mais clientes online e aumentar o volume de leads.
	Explorar novas fontes de receita	KPI3. Receita proveniente de intermediação de crédito.	Aumentar as receitas da intermediação de crédito em 10%	Semestral	- Lançar campanhas de marketing direcionadas aos serviços de crédito. - Criar parcerias com instituições financeiras para oferecer pacotes integrados de mediação e crédito.
Clientes	Aumentar a satisfação do cliente	KPI4. Net Promoter Score (NPS)	Aumentar o NPS em 10%	Semestral	- Implementar um sistema de feedback pós-venda para medir a satisfação do cliente e identificar áreas de melhoria.
		KPI5. Tempo de resposta ao cliente.	Reduzir o tempo de resposta ao cliente para menos de 24h	Mensal	- Personalizar o atendimento com soluções ajustadas às necessidades individuais dos clientes.
	Fidelizar clientes	KPI6. Taxa de fidelização de clientes (%)	Aumentar a taxa de fidelização de clientes em 20%	Anual	- Oferecer incentivos (descontos, ofertas) para clientes que recomendem novos negócios.
		KPI7. Feedback do cliente pós-venda.	Attingir uma taxa de satisfação pós venda superior a 90%	Semestral	- Criar um programa de acompanhamento pós-venda simples e eficaz para incentivar clientes a voltar.
Processos Internos	Otimizar os processos de intermediação de crédito	KPI8. Tempo médio de processamento do crédito.	Reduzir o tempo médio de processamento de crédito em 15%	Trimestral	- Automatizar o seguimento dos processos de crédito utilizando ferramentas de gestão de tarefas. - Avaliar a futura implementação de um CRM acessível para gerir processos de mediação e crédito.
	Reduzir o tempo médio de transação	KPI9. Tempo médio de conclusão de cada transação imobiliária.	Reduzir o tempo médio de conclusão de transações em 15%	Trimestral	- Automatizar a gestão documental (contratos, agendamentos) para reduzir o tempo das transações. - Criar um fluxo digital simples para a gestão de leads e documentos dos clientes.
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver competências da equipa	KPI10. Número de horas de formação por colaborador.	Attingir uma média de 40h de formação por colaborador	Anual	- Realizar programas de formação internos e externos para toda a equipa. - Certificar colaboradores em intermediação de crédito, garantindo competências técnicas.
	Incentivar a inovação	KPI11. Número de novas ideias ou ferramentas adotadas.	Implementar pelo 2 novas ferramentas ou ideias	Anual	- Pesquisar e implementar novas ferramentas de CRM e automação para otimizar os processos internos. - Incentivar a equipa a propor e testar novas soluções tecnológicas.