



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

PROJECTO

**CONTROLO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL - O BALANCED
SCORECARD NA GRUPEL - GRUPOS ELECTROGÉNEOS, S.A.**

Carlos Filipe da Silva Cunha

Projecto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial com a Orientação de:

Dr. Gabriel Luís de Matos Eleutério Silva

E Supervisão de:

Dr. Miguel Ângelo Moreira de Sousa

Julho 2015

**CONTROLO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL - O BALANCED
SCORECARD NA GRUPEL – GRUPOS ELECTROGÉNEOS, S.A.**

Carlos Filipe da Silva Cunha

Orientador: Dr. Gabriel Luís de Matos Eleutério Silva

Supervisor: Dr. Miguel Ângelo Moreira de Sousa

CONTROLO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL - O BALANCED SCORECARD NA GRUPEL – GRUPOS ELECTROGÉNEOS, S.A.

RESUMO

No actual contexto de economia global e crescente competitividade é crucial que as empresas disponham de instrumentos de controlo e avaliação de desempenho capazes de gerir um leque alargado de variáveis, financeiras e não financeiras, cruciais para tomada de decisões mais sustentadas. Assim, o BSC assume-se como um modelo de gestão que permite a avaliação do desempenho organizacional e a discussão, comunicação, implementação e monitorização da estratégia. A orientação estratégica do BSC torna-o uma ferramenta de natureza declaradamente prospectiva. O presente relatório de projecto aborda numa perspectiva teórica o tema do BSC e sua aplicação prática na GRUPEL, SA.

Palavras-chave: Estratégia, Sistema Integrado de Gestão Estratégica, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico

ABSTRACT

In the current context of global economy and increasing competition it is crucial for companies to have control and evaluation tools able to manage a wide range of variables, financial and non financial, essential to a more sustainable decision making process. Thus, the BSC presents itself as a management model which allows organizational performance assessment as well as discussing, communicating, implementing and monitoring strategy. The strategic orientation of the BSC makes it a clear, straight forward prospective tool. The present project report addresses a theoretical perspective on the BSC subject and its application in GRUPEL, S.A.

Keywords: Strategy, Integrated strategic management, Balanced Scorecard, Strategy Map

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais e irmão, pelo forte apoio e incentivo em mais uma etapa do meu percurso académico.

Ao Eng. Marco Santos, administrador da GRUPEL, S.A., e sua esposa, Dra. Sílvia Marques, pela oportunidade de realizar este projecto.

Ao Dr. Miguel Sousa pelo desafio que me lançou e pelo acompanhamento e importante contributo durante a realização deste projecto.

A todos os colaboradores da empresa pela colaboração e manifestações de companheirismo.

Ao meu orientador, Prof. Gabriel Silva, pelas orientações e pela partilha de valiosos conhecimentos e experiências enquanto professor da unidade curricular de Estratégia e Competitividade.

Ao ISCAC, aos professores e colegas que de diversas formas contribuíram para o meu crescimento e formação pessoal.

A todos o meu sincero e profundo agradecimento!

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	BALANCED SCORECARD (BSC)	7
2.1.	Origem.....	7
2.2.	Evolução do BSC.....	8
2.2.1.	O BSC como Sistema de Medição de Desempenho (1992).....	9
2.2.2.	O BSC como Sistema de Gestão Estratégica (1996).....	10
2.2.3.	O BSC como Sistema Central da Gestão Estratégica (2000/2001).....	13
2.2.4.	O BSC como Sistema de Comunicação e Execução da Estratégia (2004).....	14
2.2.4.1.	Perspectivas do BSC	15
2.2.4.2.	Componentes das perspectivas	22
2.2.4.3.	Mapas e Temas Estratégicos	23
2.2.5.	O BSC como Sistema Integrado de Gestão Estratégica (2006/2009).....	24
2.3.	O BSC nas PME e nas Grandes Empresas.....	28
2.4.	O BSC em Portugal	30
2.5.	Motivações e Benefícios do BSC	33
2.6.	Limitações e Críticas ao BSC	34
3.	METODOLOGIA.....	37
4.	O CASO GRUPEL	39
4.1.	A Empresa	39
4.1.1.	Enquadramento Institucional - Grupo Omnisantos, SGPS.....	39
4.2.	Construção do BSC	40
4.2.1.	Desenvolver a Estratégia.....	40
4.2.1.1.	Missão, Valores e Visão.....	40
4.2.1.2.	Modelo das 5 Forças de M. Porter	41
4.2.1.3.	Recursos e Capacidades	42
4.2.1.4.	Análise SWOT	42
4.2.1.5.	Proposta de Valor para o Cliente	43
4.2.2.	Planear a Estratégia.....	43
4.2.2.1.	Objectivos.....	43
4.2.2.2.	Temas Estratégicos.....	45
4.2.2.3.	Mapa Estratégico.....	45
4.2.2.4.	Indicadores e Metas	47
4.2.2.5.	Iniciativas.....	49
5.	DISCUSSÃO	50
6.	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	ANEXOS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Balanced Scorecard	9
Figura 2: BSC como sistema de gestão estratégico.....	10
Figura 3: Sistema de Gestão de Ciclo Fechado	25
Figura 4: Missão, Valores e Visão.....	40
Figura 5: Análise das 5 Forças de Porter	41
Figura 6: Temas Estratégicos.....	45
Figura 7: Mapa Estratégico	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do uso do BSC nas Grandes Empresas Portuguesas	32
Tabela 2: Classificação da GRUPEL como PME	39
Tabela 3: Modelo VRIO	42
Tabela 4: Resultados Análise SWOT	42
Tabela 5: Objectivos	43
Tabela 6: Objectivos (continuação)	44
Tabela 7: Indicadores e Metas	48
Tabela 8: Iniciativas.....	49

LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

ERP – *Enterprise Resource Planning*

STRATEX – *Strategic Expenditures*

OPEX – *Operational Expenditure*

CAPEX – *Capital Expenditure*

1. INTRODUÇÃO

Se no passado as empresas tomavam decisões baseadas principalmente em informações financeiras, no presente as preocupações e decisões dos gestores recaem num maior número de elementos críticos para o sucesso das empresas, tal como a satisfação e fidelização dos clientes, a inovação e eficiência operacional e a motivação dos colaboradores. Neste lógica o “orçamento” deu lugar a uma maior incidência no pensamento e discussão da estratégia. Não basta apenas desenvolver a missão, a visão, os objectivos e metas a serem atingidas, é preciso verificar a coerência desses factores com o contexto em que a empresa se encontra inserida, além de garantir que todos esses aspectos sejam concretizados na prática. Para que as estratégias produzam os efeitos desejados os gestores tem um papel determinante na análise, acompanhamento e avaliação dos resultados, assim como na correcção de eventuais desvios que possam colocar em causa a execução da estratégia. Atendendo a estes factores existem actualmente diversas ferramentas que auxiliam a gestão de topo no processo de monitorização e avaliação dos processos da empresa. É o caso da metodologia BSC, criada por Kaplan e Norton nos anos 90, que veio proporcionar uma forma eficaz de apoiar todo o processo estratégico, desde a formulação ao feedback, ao ligar a estratégia às operações.

A oportunidade de realizar este projecto nasce, em parte, pelo interesse manifestado pelo director financeiro da GRUPEL, SA. em ter disponível uma ferramenta de enorme robustez como o BSC, e também pelo desafio e motivação pessoal de aprofundar uma temática “moderna” que tem atraído grande interesse de académicos e empresas. Foi um trabalho pioneiro realizado nesta empresa e considerado de enorme valia para o futuro da sua gestão estratégica, sobretudo pela actual fase de crescimento, de fortalecimento/reorientação estratégica e de reorganização interna em diversas áreas, funções e procedimentos. A GRUPEL é uma PME Portuguesa criada em 1976 dedicada à produção e comercialização de grupos electrogéneos. É a maior referência do sector no mercado nacional e denota uma forte projecção internacional, ocupando a 526ª posição do Top Exporta 2015, composto por 1.093 empresas, segundo a Informa D&B.

Partindo de uma base teórica alargada o objectivo deste projecto foi conceber o BSC na GRUPEL, S.A. e enquadrar o seu interesse enquanto ferramenta de largo espectro de análise e a sua importância para a execução da estratégia.

O trabalho encontra-se organizado em mais cinco capítulos, sendo que o próximo – BSC – abrange uma ampla revisão de literatura sobre o tema, tanto do ponto de vista da sua evolução conceptual (desde a sua génese até à actualidade), como do seu enquadramento em grandes e em PME (inclusive em Portugal), terminando com as potencialidades e críticas que lhe são atribuídas. Os restantes capítulos, compostos pela metodologia (filosofia de investigação), aplicação prática do BSC na GRUPEL (segundo o modelo de Kaplan e Norton - 2009) e discussão (visão crítica dos resultados da construção do modelo no contexto organizacional da GRUPEL) formam, juntamente com a conclusão, o segundo “bloco” do relatório de projecto.

2. BALANCED SCORECARD (BSC)

2.1. Origem

O Balanced Scorecard teve origem num estudo realizado no ano de 1990, por Kaplan e Norton, em doze grandes empresas dos Estados Unidos da América que não estavam satisfeitas com os seus sistemas de avaliação de desempenho por estes dependerem apenas de indicadores financeiros.

Dois anos mais tarde, Kaplan e Norton apresentaram ao mundo o conceito do BSC, no artigo intitulado “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, como uma poderosa ferramenta de avaliação de desempenho, pelo facto de complementar os indicadores financeiros, que mostram o resultado de acções do passado, com indicadores operacionais relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – actividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (Kaplan e Norton, 1992).

Como referem Walker e Ainsworth (2007), o BSC surge num momento em que os indicadores puramente financeiros não são suficientes na gestão de organizações que se tornaram mais focadas no cliente e pretendem beneficiar do capital humano.

A introdução das três perspectivas não financeiras veio oferecer à gestão de topo uma visão abrangente, equilibrada e imediata pois permitem responder a quatro questões essenciais:

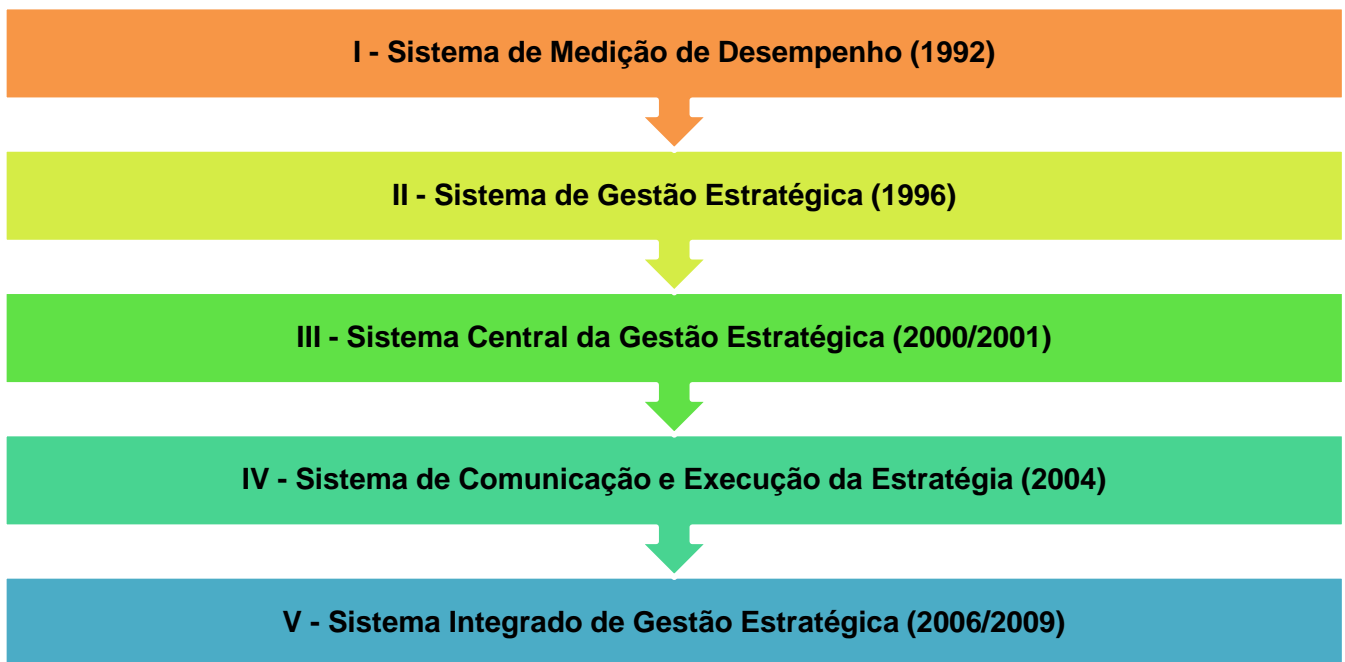
- **Perspectiva Financeira:** “Como devemos ser vistos pelos accionistas?”
- **Perspectiva de Clientes:** “ Como queremos ser vistos pelos nossos clientes?”
- **Perspectiva Interna:** “Em que processos devemos alcançar a excelência?”
- **Perspectiva de Inovação e Aprendizado:** “Como seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?”

O Balanced Scorecard - construído a partir da missão, valores, visão e estratégia organizacional - reflecte o equilíbrio estabelecido entre os objectivos de curto e longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os ‘*outcome indicators*’ e os ‘*drivers indicators*’ e as perspectivas internas e externas de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a).

2.2. Evolução do BSC

O conceito do BSC sofreu uma evolução sucessiva decorrente da sua utilização ao longo do tempo, sendo actualmente considerado um importante modelo integrado de gestão estratégica, que permite a compreensão e implementação da estratégia, bem como a avaliação do seu desempenho. De acordo com a cronologia das publicações de Kaplan e Norton, a evolução do BSC seguiu as seguintes fases:

Figura 1 – Evolução do Balanced Scorecard



Fonte: Elaboração Própria

2.2.1. O BSC como Sistema de Medição de Desempenho (1992)

Tal como já descrito, Kaplan e Norton posicionam inicialmente o BSC como um novo sistema de avaliação de desempenho que combina de forma equilibrada (*balanced*) os indicadores financeiros (*lagging indicators*) com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas – clientes, processos internos e inovação e aprendizado –, considerados os indutores do futuro desempenho financeiro. A grande contribuição foi efectivamente a ampliação do conceito de desempenho, até então restringido a indicadores de natureza financeira, proporcionando aos gestores uma visão holística da empresa.

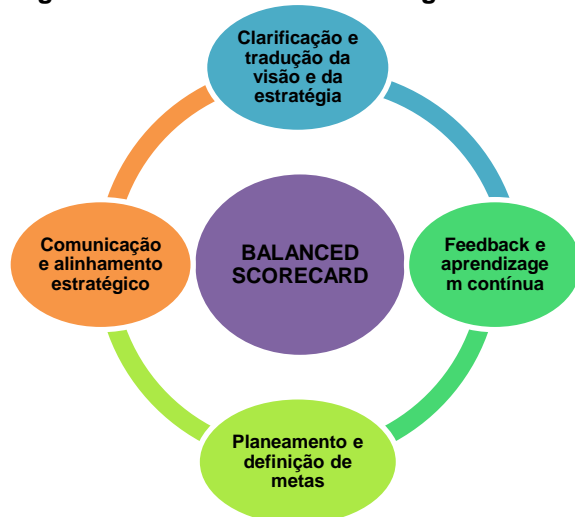
2.2.2. O BSC como Sistema de Gestão Estratégica (1996)

Em (1996a, 1996b, 1996c), Kaplan e Norton reposicionam o conceito ao perceberem que o BSC deixa de ser apenas um sistema de avaliação de desempenho (conjunto de indicadores balanceados) e se transforma num sistema de gestão estratégica capaz de alinhar a estratégia de longo prazo com as acções de curto prazo, algo que os sistemas de gestão tradicionais não conseguiam oferecer. Foi através da utilização crescente da ferramenta e da própria dinâmica de implementação, nomeadamente com a inclusão da visão estratégica no centro e na sua ligação às quatro perspectivas, que as empresas descobriram o seu potencial enquanto novo sistema de gestão para a implementação de novas estratégias.

Os autores apresentaram esta nova abordagem e fizeram duas mudanças: alteraram a última perspectiva para aprendizagem e crescimento, transformando a inovação num componente da perspectiva de processos internos, e introduziram o conceito de metas e acções (ou iniciativas estratégicas), aplicáveis a cada um dos objectivos constantes das quatro perspectivas.

Kaplan e Norton (1996c) apresentam quatro processos que contribuem para a ligação entre os objectivos estratégicos de longo prazo e as acções de curto prazo:

Figura 2: BSC como sistema de gestão estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

- **Clarificação e tradução da visão e da estratégia**

Este primeiro processo ajuda a gestão de topo a construir o consenso em torno da visão e da estratégia da empresa. As declarações de visão e estratégia da

empresa devem ser expressas num conjunto integrado de objectivos e indicadores que representem os factores críticos do sucesso de longo prazo.

- **Comunicação e alinhamento estratégico**

Consiste na divulgação da estratégia, pela gestão de topo, a todos os níveis organizacionais e na sua ligação aos objectivos departamentais e individuais. Visando alinhar o desempenho individual dos colaboradores com a estratégia global recorre-se a três actividades:

- 1. Comunicação e educação**

Através de meios de divulgação (e.g.: *newsletters*, *placards*, reuniões), muitas organizações partilham com os seus colaboradores a estratégia e os objectivos críticos. A divulgação do BSC promove o comprometimento e a responsabilização em relação à estratégia de longo prazo do negócio (Kaplan e Norton, 1996c).

- 2. Definição de objectivos**

Os objectivos estratégicos da organização devem ser traduzidos em objectivos, indicadores e metas para as unidades operacionais e para os colaboradores.

- 3. Ligação das recompensas aos indicadores de desempenho**

Resume-se num modelo que prevê o cálculo de remunerações em função de uma matriz de ponderadores dos diversos indicadores. A ligação da remuneração aos indicadores do BSC é uma fórmula utilizada por algumas empresas através da atribuição de pesos aos diversos objectivos considerados. Com esta “política” a empresa pode obter dos colaboradores maior foco nos aspectos mais críticos e motivação superior, quando estes alcancem os objectivos.

- **Planeamento e definição de metas**

Permite à empresa integrar o planeamento estratégico com o processo orçamental, alocando os recursos necessários às iniciativas que impulsionam a consecução dos objectivos estratégicos definidos pela empresa. Com esta fase pretende-se uma melhor adequação dos recursos, gestão de actividades e definição de prioridades de acordo com a estratégia implementada.

- **Feedback e aprendizagem estratégica**

Assenta na recolha de *feedback* e na realização dos ajustes necessários à estratégia. Para Kaplan e Norton (1996c), o BSC apresenta três características essenciais neste processo:

1. Desenvolve a visão partilhada pela empresa, definindo em termos operacionais os resultados que se pretende alcançar e a forma como os colaboradores contribuem para esse fim.
2. Proporciona feedback estratégico, permitindo testar, validar e modificar as hipóteses da estratégia da unidade de negócios.
3. Facilita a revisão da estratégia. Com a especificação das relações de causalidade, os gestores podem utilizar as reuniões periódicas para testar a validade da estratégia.

Se os resultados esperados não forem alcançados os gestores devem reconsiderar as conclusões acerca da quota de mercado, proposição de valor para os clientes, comportamento dos concorrentes e capacidades internas (Kaplan e Norton, 1996c). Na origem da reformulação das estratégias, objectivos e indicadores estão, na maioria das vezes, estratégias menos correctas ou alterações dos factores externos à empresa.

Apesar de o BSC ter sido usado, numa primeira fase, para melhorar os sistemas de mensuração de desempenho, em 1996 já era visto como um poderoso sistema de gestão estratégica ao permitir: esclarecer e actualizar a estratégia; divulgá-la a toda a empresa; alinhar as metas das unidades de negócio e individuais com a estratégia; ligar os objectivos estratégicos às metas de longo prazo e aos orçamentos; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; e conduzir avaliações de desempenho periódicas para melhorar a estratégia. Sem o BSC, a maioria das organizações é incapaz de alcançar a mesma compatibilidade entre visão estratégica e acção, nas tentativas de mudar de direcção e de implementar novas estratégias e processos (Kaplan e Norton, 1996c).

2.2.3. O BSC como Sistema Central da Gestão Estratégica (2000/2001)

Em (2000) Kaplan e Norton introduzem os mapas estratégicos (representação visual dos objectivos críticos e das relações entre eles, fornecendo uma sinopse da estratégia – *vide* ponto 2.2.4.3.) como ferramenta central de todo o processo e em (2001) constatam que a evolução e consolidação do BSC como sistema de gestão estratégica (facilitador da implementação da estratégia) deu origem a uma nova forma organizacional – a organização orientada para a estratégia. O BSC capacitou as empresas a alinhar e a focar as suas equipas executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologias de informação e recursos financeiros na estratégia (Kaplan e Norton, 2001).

Partindo da observação de um conjunto de empresas bem sucedidas na implementação do BSC, os autores concluíram que o que fez com que essas organizações obtivessem sucesso foi a actuação de cinco princípios comuns às organizações focadas na estratégia (Kaplan e Norton, 2001):

- **Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais**

É materializada através da utilização de mapas estratégicos, BSC's, objectivos, indicadores, metas e iniciativas (Rodrigues, 2012). Estas ferramentas permitem às organizações descrever a forma como os bens intangíveis se convertem em resultados tangíveis.

- **Princípio 2: Alinhar as organizações para criar sinergias**

Os mapas estratégicos e os BSC oferecem uma arquitectura que permite criar o alinhamento, vertical e horizontal, dentro das organizações e até com parceiros externos, clientes e accionistas, garantindo que o todo exceda a soma das partes.

- **Princípio 3: Fazer da estratégia um trabalho de todos**

Os processos de recursos humanos, nos quais se incluem a educação e formação, a comunicação, a definição de objectivos e metas, e ligação aos sistemas de compensação e avaliação de desempenho (Rodrigues, 2012) são essenciais para que a estratégia deixe de ser apenas uma preocupação da gestão de topo e passe a ser considerada a todos os níveis organizacionais. Para

que tal se concretize é necessária uma comunicação *top-down* eficaz e uma abordagem *bottom-up* para análise do feedback dos colaboradores sobre a execução da estratégia.

- **Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo**

A gestão da estratégia deve ser um processo cíclico e de melhoria contínua, integrando os restantes processos de planeamento, orçamentação, reporte e revisão por parte da gestão (Rodrigues, 2012).

- **Princípio 5: Mobilizar a mudança através da liderança executiva**

O sucesso na implementação do BSC implica que o mesmo não seja visto apenas como um conjunto de indicadores, mas sim como um projecto de gestão de mudança liderado por uma equipa executiva de topo capaz de levar a cabo o tipo de mudanças exigidas pelos primeiros quatro princípios.

As experiências iniciais de utilização do BSC (Kaplan e Norton, 1993) revelaram que o BSC apresenta melhores resultados quando é utilizado para induzir o processo de mudança. Uma mudança na forma de medir, mas fundamentalmente uma mudança na forma de gerir a organização (Rodrigues, 2012).

Os trabalhos posteriores de Kaplan e Norton centram-se no desenvolvimento destes princípios.

2.2.4. O BSC como Sistema de Comunicação e Execução da Estratégia (2004)

Nesta fase, o BSC assume-se - através de objectivos traduzidos e interligados nos mapas estratégicos por meio de relações causa efeito ao longo das quatro perspectivas - como um forte sistema de comunicação e execução prática da estratégia, contribuindo para desenvolver o Princípio 1 (traduzir a estratégia em termos operacionais). Segundo os autores (2004c), a execução com sucesso da estratégia exige três acções: descrição da estratégia, medição da estratégia e gestão da estratégia. A filosofia é simples: não se pode gerir, o que não se pode medir; e não se pode medir o que não se pode descrever. É precisamente na

descrição e visualização da estratégia que o trabalho de Kaplan e Norton (2004c) se foca.

Ainda que o conceito de mapas estratégicos (2000) e as quatro perspectivas (1992 e 1996) já tenham sido abordados, é neste período que os mesmos são reforçados/estendidos, nomeadamente ao nível dos componentes básicos de criação de valor nas perspectivas de processos internos (incluindo os temas estratégicos) e aprendizagem e crescimento - blocos que permitem compreender e executar a estratégia.

2.2.4.1. Perspectivas do BSC

- **Perspectiva Financeira**

Desde sempre os indicadores de natureza financeira foram, e continuam a ser, aqueles que concentram maior atenção por parte dos gestores. Face à sua importância, Kaplan e Norton assumem que estes indicadores devem servir de orientação para as restantes perspectivas do BSC. As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa, incluindo a sua implementação e execução, está a contribuir para a melhoria dos resultados (Kaplan e Norton, 2004c).

Kaplan e Norton (1996a) sugerem que as empresas definam a fase de vida em que se encontram os seus produtos e/ou serviços antes de estabelecerem os objectivos e indicadores financeiros. Desta forma, apresentam três fases distintas da vida dos produtos e serviços:

- ↳ **Crescimento**

Verifica-se no início do ciclo de vida do negócio, momento em que pode ser necessário fazer investimentos elevados para desenvolver e melhorar novos produtos e serviços; construir e expandir instalações; aumentar as redes de distribuição, etc. Nesta fase os objectivos focam-se no crescimento das vendas, nas vendas em novos mercados e para novos clientes, nas vendas de novos produtos e serviços, no estabelecimento de novos canais de distribuição, etc.

↳ **Sustentabilidade**

A maioria das empresas encontra-se nesta fase, onde ainda se realizam investimentos (mais focados no aumento da capacidade e melhoria contínua) mas com uma exigência maior na obtenção de retorno sobre o capital investido, decorrente da manutenção e possível aumento anual da quota de mercado. Os objectivos típicos desta fase centram-se em medidas tradicionais como o aumento do retorno do capital investido (ROI - *Return on Investment*), do resultado operacional e da margem bruta, ou do valor económico acrescentado (EVA - *Economic Value Added*). Este último é, actualmente, dos indicadores mais utilizados na “fotografia” financeira da empresa.

↳ **Maturidade**

Quando as empresas querem reaver os investimentos feitos nas duas fases anteriores. Neste ciclo os objectivos irão assentar na capacidade do negócio gerar *cash-flows* que permitam compensar esses investimentos.

Segundo Kaplan e Norton (2004c), as empresas melhoram o seu desempenho financeiro através de duas estratégias básicas: crescimento das receitas e aumento da produtividade. As empresas podem gerar crescimento das receitas ao aprofundarem as relações com os clientes existentes; ao criarem novos produtos; e ao venderem em novos mercados. Por seu turno, o aumento da produtividade, segunda dimensão estratégica, pode ocorrer pela redução da estrutura de custos e/ou pelo aumento da eficiência na utilização de recursos. No entanto, as acções para melhorar o crescimento das receitas levam mais tempo a criar valor do que as acções para melhorar a produtividade. A componente financeira da estratégia deve integrar ambas as dimensões: produtividade (curto prazo) e crescimento (longo prazo). Caso os resultados financeiros não acompanhem a melhoria do desempenho, os gestores devem repensar a estratégia ou reformular os planos de implementação (Kaplan e Norton, 1992).

- **Perspectiva de Clientes**

Na perspectiva de clientes são elencados os segmentos de clientes alvo nos quais a organização compete, assim como as medidas de desempenho para clientes nesses segmentos alvo.

No sentido de avaliar a concretização da estratégia são definidos algumas medidas, tipicamente centradas em cinco pontos correlacionados entre si (Kaplan e Norton, 2004c): satisfação do cliente, retenção do cliente, aquisição de clientes, rentabilidade de clientes, quota de mercado (% de vendas de uma empresa relativamente ao total do ramo) e quota de conta (proporção de compras dos clientes numa dada categoria). A satisfação dos clientes conduz geralmente à retenção de clientes e, através do passa a palavra, à aquisição de novos clientes. Ao reter clientes uma empresa aumenta a sua quota de conta e ao combinar aquisição de clientes e aumento da quota de conta com os actuais clientes a empresa deverá aumentar a sua quota de mercado. Por fim, a retenção de clientes deverá levar ao aumento da rentabilidade de clientes, já que reter um normalmente custa muito menos do que adquirir novos ou substituir os existentes (Kaplan e Norton, 2004c). O *output* das medidas de cliente representa o *input* da receita dos objectivos financeiros.

A proposição de valor - que descreve como a empresa irá criar segmentos alvo diferenciados e sustentáveis - é o conceito chave para a compreensão das medidas acima descritas (Kaplan e Norton, 1996a). Escolher a proposição de valor para o cliente é o elemento central da estratégia, ao descrever o mix único de produto, preço, serviço, relação e imagem. (Kaplan e Norton, 2004c). De acordo com Kaplan e Norton (2004c) as propostas de valor giram em torno de quatro categorias:

- ↳ **Baixo custo:** os objectivos deverão enfatizar preços atractivos, excelente qualidade e consistência do produto, boa selecção e facilidade na aquisição.
- ↳ **Liderança e Inovação do Produto:** os objectivos deverão enfatizar as características e funcionalidades do produto que os clientes valorizam e por isso estão dispostos a pagar mais (preços altos).

- ↳ **Soluções completas:** os objectivos deverão enfatizar o facto da solução ser completa (oferta personalizada de acordo com as reais necessidades de cada cliente), o serviço antes e pós venda excepcional e a qualidade da relação com o cliente.
- ↳ **Lock-in:** os objectivos deverão enfatizar os altos custos de troca para os seus clientes, quando estes trocam de fornecedores.

Ao desenvolver objectivos e medidas que são específicos à sua proposição de valor, a empresa traduz a estratégia em medidas tangíveis que todos os colaboradores possam entender e trabalhar no sentido de melhorar (Kaplan e Norton, 2004c).

- **Perspectiva de Processos Internos**

Após a definição dos objectivos financeiros e de clientes, o foco passa para os processos internos críticos nos quais a organização deve almejar a excelência para corresponder às expectativas dos clientes e accionistas. De acordo com Kaplan e Norton (2004c), os processos internos cumprem duas componentes vitais da estratégia: produzem e entregam a proposição de valor para os clientes, melhoram os processos e reduzem custos para a componente de produtividade na perspectiva financeira.

Kaplan e Norton (2004c) agrupam os processos internos em quatro classes:

- ↳ **Gestão das Operações:** Abrange os processos básicos diários que permitem produzir e entregar aos clientes os produtos e serviços existentes. Em empresas fabris estes processos passam pela aquisição de matéria-prima aos fornecedores, sua conversão em produtos acabados e posterior entrega aos clientes. As medidas mais comuns relacionam-se com o nível de qualidade, custos e tempo do ciclo, tempo de resposta a solicitações/reclamações de clientes e custos com pós-venda (Kaplan e Norton, 1996b).
- ↳ **Gestão de Clientes:** Consiste em expandir e aprofundar as relações com os clientes alvo. Neste grupo são identificados quatro processos: seleccionar os clientes alvo (identificar um segmento de clientes com características

atractivas), adquirir os clientes (comunicar com potenciais clientes, definir preços e fechar a venda), reter os clientes (resultado de um excelente serviço e resposta às suas necessidades) e expandir o negócio com os clientes.

- ↳ **Inovação:** Envolve o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços que permitam a satisfação das necessidades dos clientes e, por conseguinte, a penetração em novos mercados e segmentos de clientes. Gerir a inovação exige a identificação de oportunidades para novos produtos e serviços, gerir a carteira de I&D, conceber e desenvolver novos produtos e serviços, e trazer novos produtos e serviços para o mercado. Os designers de produtos e gestores geram novas ideias ao estender as capacidades dos produtos existentes e serviços, aplicando novas descobertas e aprendendo com as sugestões dos clientes. Na senda dessas ideias cabe aos gestores decidir sobre que projectos financiar, se os irão desenvolver internamente com recursos próprios, se em colaboração com outras entidades ou através de subcontratação. O processo de inovação conclui-se quando a empresa atinge níveis de vendas alvo e produção com níveis específicos de funcionalidades de produto, de qualidade e de custo. O tempo de desenvolvimento de novos produtos ou a quantidade de novos produtos introduzidos são algumas das medidas usadas de forma frequente para avaliar o desempenho deste processo (Kaplan e Norton, 1996b).

- ↳ **Regulador e Social:** Contempla uma série de regulações locais e nacionais relacionadas com o ambiente, saúde, segurança, contratação e práticas de emprego. Muitas empresas procuram fazer mais do que cumprir com os padrões mínimos por forma a serem reconhecidas como organizações de referência na comunidade onde operam. Uma boa reputação nesta dimensão potencia um conjunto de benefícios internos (tal como a retenção de colaboradores de qualidade) e externos (melhoria da imagem junto de clientes e investidores socialmente responsáveis).

Não obstante os inúmeros processos a acontecer em simultâneo numa empresa, que criam valor de forma diversa, a arte da estratégia é identificar e dominar os poucos processos críticos que são os mais importantes para a proposição de

valor do cliente (Kaplan e Norton, 2004c). De acordo com os autores (1996a), o BSC difere da abordagem tradicional de medidas de desempenho ao focar-se não só na melhoria dos actuais processos, como também na identificação de novos processos críticos para que a organização seja bem sucedida.

- **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Esta última perspectiva, que se encontra na base do BSC, identifica a infraestrutura – pessoas, sistemas de tecnologias de informação e cultura organizacional - que a organização deve construir para a concretização dos objectivos nas anteriores perspectivas. Como os activos intangíveis são difíceis de imitar e o seu valor passou a ser, em muitas organizações, superior ao valor dos activos tangíveis, Kaplan e Norton (2004a) apresentam uma nova abordagem para incentivar os gestores a medir o valor de tais activos, com a premissa de que poderiam gerir a posição competitiva da empresa com mais precisão.

No sentido de acompanhar a evolução de mercado e assegurar a criação de valor a longo prazo, Kaplan e Norton (2004a) enunciam três categorias de valores intangíveis que devem estar perfeitamente alinhadas com a estratégia:

- ↳ **Capital Humano (cargos):** competências, talento e *know-how*.
- ↳ **Capital Informacional (sistemas):** sistemas de informação, redes e infra-estruturas tecnológicas.
- ↳ **Capital Organizacional (clima):** cultura, liderança, coordenação, e trabalho em equipa.

Esse alinhamento forma o que Kaplan e Norton designam como prontidão estratégica – grau de contribuição de cada um dos activos para o desempenho dos processos internos críticos -, para o qual contribui a criação do mapa estratégico.

Para aferir a prontidão estratégica do capital humano, em primeiro lugar, é necessário identificar a família de cargos estratégicos, ou seja, os cargos ou postos de trabalho que exercem maior impacto na implementação da estratégia, seguido da definição do perfil de competências para cada uma dessas funções

estratégicas. Ao nível da prontidão estratégica do capital informacional esta é medida pelo ponto em que carteira de TI da empresa, infra-estrutura (hardware) e aplicações (e.g. processamento de transacções - ERP), sustenta os processos internos. Segundo Kaplan e Norton (2004a), a prontidão estratégica do capital organizacional - capacidade da empresa mobilizar e manter a agenda de mudanças associada à estratégia - deve ser a mais difícil de medir. Nesta lógica, recomendam a identificação das mudanças exigidas pela estratégia e seguidamente a medição em separado do estado de prontidão das metas de cultura (adoptar novas atitudes e comportamentos), liderança (motivar e orientar rumo a novos métodos de trabalho), alinhamento (ligar objectos organizacionais e pessoais) e trabalho em equipa (partilha de conhecimentos).

O BSC incentiva as organizações a mensurar o valor destes activos intangíveis, o que é fundamental dado que são o alicerce da estratégia de qualquer organização e as medidas constantes desta perspectiva os melhores indicadores antecedentes (Kaplan e Norton, 2004a).

Assim, para cada grupo de activos intangíveis devem ser definidos indicadores específicos, tais como: recursos humanos (horas de formação); capacidades dos sistemas de informação (melhorias e nível de eficiência); motivação, *empowerment* e coordenação (iniciativas, sugestões dos colaboradores e alinhamento dos objectivos entre as partes).

Como o factor humano é elemento determinante existem sobretudo três objectivos transversais a todas as organizações - satisfação, retenção e produtividade dos trabalhadores. A satisfação, considerada por Kaplan e Norton como o motor da produtividade e retenção dos colaboradores, pode ser avaliada a partir de inquéritos internos. A retenção é medida pela taxa de rotatividade do pessoal, e a produtividade, que resulta de melhorias ao nível das competências dos colaboradores, inovação, processos internos e satisfação dos clientes, pode ser medida pelo rácio de receitas por colaborador. Como afirma Rodrigues (2012), um dos objectivos mais importantes para a adopção do BSC como ferramenta de gestão e controlo é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

2.2.4.2. Componentes das perspectivas

Para cada uma das perspectivas são definidos - de acordo com a visão e estratégia da organização - objectivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas necessárias ao cumprimento desses objectivos.

- **Objectivos Estratégicos**

Constituem o primeiro nível de operacionalização da visão da organização e a âncora de construção do BSC, pois traduzem aquilo que a organização se propõe e compromete a realizar para o sucesso da sua estratégia.

- **Indicadores de desempenho**

Os indicadores chave informam como será medido e acompanhado o grau de alcance dos objectivos. Tanto quanto possível devem ser claros e objectivos, por forma a que os seus resultados permitam uma leitura intuitiva, e oportunos, ou seja, devem ser susceptíveis de mensuração regular para apreciação do desempenho. No sentido de concentrar as organizações no que é efectivamente crítico, “a boa prática” recomenda que um BSC não deve conter mais de 25 indicadores distribuídos entre indicadores de ocorrência e de resultados.

- **Metas**

As metas representam os resultados esperados ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. É através destas que os indicadores são acompanhados ao longo do tempo, dando aos gestores uma imagem do nível de cumprimento ou incumprimento em que se encontram em cada momento. Partindo da lógica *top-down* do BSC, as metas financeiras de longo prazo devem ser estabelecidas antes das metas não financeiras e de curto prazo, sendo que todas, tal como os objectivos, devem cumprir cinco requisitos: datadas, realizáveis, específicas, ambiciosas e mensuráveis.

- **Iniciativas Estratégicas**

São planos de acção levados a cabo para se alcançarem as metas definidas e, conseqüentemente, os objectivos estratégicos. No processo de definição de iniciativas deverá existir um alinhamento entre os objectivos chave e os recursos disponibilizados – pessoas e financiamento - para as iniciativas que visem o alcance desses objectivos. Como as iniciativas geram resultados, a execução da estratégia é gerida através da execução de iniciativas (Kaplan e Norton, 2004c).

2.2.4.3. Mapas e Temas Estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton, citados por Rodrigues (2012), o sucesso da execução da estratégia depende da sua compreensão por parte dos colaboradores, que por sua vez depende de uma descrição clara da mesma. Desta forma, os mapas estratégicos procuram descrever de um modo claro e consistente a estratégia, assegurando a ligação entre a sua formulação e execução, através de relações causa e efeito entre os diferentes objectivos das quatro perspectivas. As relações de causalidade são previamente assumidas aquando da formulação da estratégia, baseando-se no conhecimento da organização e do sector económico, bem como na experiência (Rodrigues, 2012). Kaplan e Norton (1996b) apresentam as relações causa efeito da seguinte forma: a qualidade de mão-de-obra influencia a qualidade de produção, que por sua vez se repercute na satisfação dos clientes e, posteriormente, nos resultados financeiros.

Segundo as recomendações mais recentes de Kaplan e Norton (2009), os mapas estratégicos devem ser construídos em torno de 4 a 6 temas estratégicos - combinações verticais (na sua maioria) de objectivos que tem origem na perspectiva dos processos - adaptados à proposta de valor e aos objectivos da perspectiva financeira. Um mapa estratégico organizado por temas estratégicos permite que os gestores possam planear e gerir separadamente cada um dos elementos chave (ou processos de criação de valor) da estratégia a curto, médio e longo prazo e, assim, fazê-los funcionar de forma coerente (Kaplan e Norton, 2009).

Os mapas estratégicos vieram fornecer a ferramenta que as organizações precisavam para comunicar numa linguagem simples e sintética tanto a estratégia quanto os processos internos que criam valor e os activos intangíveis que os suportam e que contribuirão para implementar a estratégia (Kaplan e Norton, 2004b). Eles fornecem a todos os colaboradores uma visão clara de como o seu trabalho está ligado aos objectivos da organização, possibilitando que eles trabalhem de forma coordenada e colaborativa em prol das metas ambicionadas pela empresa (Kaplan e Norton, 2000). Numa perspectiva mais global, estes mapas mostram como a organização converte as suas acções e recursos em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001), ou seja, como irá criar valor ao longo do tempo. O princípio 1 (traduzir a estratégia em termos operacionais) foi desenvolvido por Kaplan e Norton no seu livro (2004b).

2.2.5. O BSC como Sistema Integrado de Gestão Estratégica (2006/2009)

Em (2006), Kaplan e Norton reforçam a importância dos mapas estratégicos e dos *scorecards* no alinhamento entre as unidades organizacionais e a estratégia (princípio 2), por forma a apreender as sinergias, e também entre os objectivos e incentivos individuais com os objectivos empresariais (princípio 3). No sentido de criar esse alinhamento estratégico os autores sugerem a criação de uma nova função organizacional (o gabinete de gestão estratégica) que se ocupe da sincronização dos processos de planeamento, execução e controlo. O gabinete de gestão estratégica assume três papéis: “arquitecto” (introduz novos processos de execução da estratégia e alinha/organiza os processos existentes mas fragmentados); “responsável” (supervisiona a execução dos processos necessários para gerir a estratégia); e “integrador” (garante que os diferentes processos geridos por outros executivos estão ligados à estratégia).

Com o propósito de identificar e documentar todos os processos chave para manter as organizações focadas na implementação da estratégia e, dessa forma, tornar a estratégia um processo contínuo” (princípio 4), Kaplan e Norton (2009) acabaram por obter um sistema de gestão de ciclo fechado que liga a formulação e o planeamento da estratégia à execução operacional. Este desenvolvimento

mais recente de Kaplan e Norton congrega todas as contribuições dos seus trabalhos antecedentes e muitas outras inovações/ferramentas de gestão.

Ainda que gerir a estratégia seja diferente de gerir as operações, ambas são fundamentais e necessitam de ser integradas (Kaplan e Norton, 2009). Apesar de actualmente existirem múltiplas ferramentas estratégicas e operacionais, muitas empresas continuam a falhar na implementação da estratégia ou na gestão das operações por não terem um sistema de gestão “abrangente”, tal como o apresentado, que integre e alinhe estes dois processos. Neste sentido, Kaplan e Norton (2009) apresentam a arquitectura do novo sistema de gestão, composta por seis fases:

Figura 3: Sistema de gestão de ciclo fechado



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2009)

- ↳ **Desenvolver a estratégia:** O desenvolvimento da estratégia começa com ferramentas como as declarações da Missão (razão da existência), Valores (atitude, comportamento e carácter) e Visão (objectivos a médio e longo prazo de cariz ambicioso e desafiador), seguidas de análises estratégicas externas (e.g. PESTAL, cinco forças de M.Porter) e internas (e.g. avaliação das capacidades, processos chave, estado capital humano, inovação), que são sintetizadas na análise SWOT. Posto isto, segue-se a formulação da estratégia que inclui metodologias como a estrutura de posicionamento face à concorrência de M. Porter, a visão da estratégia com base nos recursos, entre outras.
- ↳ **Planear a estratégia:** O planeamento da estratégia envolve a construção do mapa estratégico (suportado em temas estratégicos), a definição de indicadores e metas, a determinação de programas de acção (iniciativas) e dos recursos

(STRATEX) para a prossecução da estratégia, assim como a nomeação de responsáveis para a monitorização dos indicadores ou temas estratégicos.

- ↳ **Alinhar a organização:** Os gestores alinham a organização com a estratégia, ao ligar a estratégia da empresa às estratégias de todas as unidades organizacionais (unidades de negócio e unidades de apoio) por meio de mapas estratégicos e BSC's. O alinhamento dos colaboradores é determinante dado que são eles que melhoram os processos e executam as iniciativas estratégicas. Esse processo é conseguido com recurso a três etapas: comunicar e formar os colaboradores sobre a estratégia; ligar os objectivos e os incentivos pessoais dos colaboradores à estratégia; e alinhar os programas de formação e de desenvolvimento pessoal de que necessitam para a implementação da estratégia.

- ↳ **Planear as operações:** Sendo a ligação entre a estratégia de longo prazo e as operações diárias uma característica distintiva deste sistema de gestão, os gestores podem agora planear as operações através da melhoria dos processos chave e do desenvolvimento de um plano de capacidade de recursos. Segundo os autores as empresas devem ligar a estratégia aos planos operacionais e aos orçamentos através de um processo de cinco etapas: obter previsões de vendas para os próximos cinco trimestres; traduzir essas previsões num plano operacional e de vendas pormenorizados (e.g., volume, variedade de produtos produzidos e vendidos); converter o plano operacional e de vendas em estimativas da capacidade de recursos necessária para os períodos seguintes; produzir orçamentos para as despesas operacionais (OPEX) e de capital (CAPEX); e, por fim, calcular a rentabilidade financeira por produto, cliente, canal e mercado.

- ↳ **Monitorizar e aprender:** Com o decorrer da execução dos planos estratégicos e operacionais a gestão monitoriza os resultados do desempenho através de reuniões de revisão, com a finalidade de manter a empresa numa trajectória que a encaminhe na senda do sucesso, e age de forma a melhorar as operações e a estratégia com base em novas informações. Estas reuniões de revisão com objectivos, frequências, participantes e agendas diferentes, decompõem-se em

duas categorias: revisão operacional (monitorizar e gerir o desempenho financeiro e operacional a curto prazo); e revisão estratégia (controlar e gerir as iniciativas estratégicas e o BSC). As primeiras, orientadas para a resolução de problemas, ocorrem com frequência e são geralmente departamentais, funcionais ou baseadas no processo, sendo que as pessoas que nelas participam são especialistas. As segundas são reuniões interfuncionais, realizadas mensal ou trimestralmente pela equipa de gestão, responsáveis pelos temas estratégicos e outros gestores, para avaliar o desempenho e execução futura da estratégia.

- ↳ **Testar e adaptar:** Para além das frequentes reuniões de revisão a empresa necessita de realizar uma reunião anual (com a participação da equipa de gestão, responsáveis pelos temas, especialistas funcionais e chefes das unidades de negócio) que permita testar a validade da sua estratégia perante os novos conhecimentos, informações, oportunidades e mudanças do ambiente competitivo, utilizando ferramentas como a determinação dos custos com base nas actividades e as análises estatísticas dos dados operacionais. Segundo os autores, apesar da capacidade dos gestores em executar a estratégia, os mesmos não podem ter a certeza de que as suposições e hipóteses subjacentes à estratégia são válidas. O principal benefício de implementar a estratégia com o BSC é precisamente o facto da empresa poder utilizar a informação para avaliar periodicamente essas hipóteses. Quando a estratégia é actualizada pela gestão altera-se o mapa estratégico e o BSC e inicia-se um novo ciclo de planeamento estratégico e execução operacional.

Em (2012), no artigo mais recente, Kaplan e Norton introduzem a gestão do risco para garantir que o mesmo não afecta o desempenho esperado. Nesse sentido recomendam a identificação por cada objectivo dos eventos de risco, a probabilidade e as consequências associadas, bem como indicadores chave de risco e iniciativas que possam contribuir para mitigar os riscos mais significativos.

2.3. O BSC nas PME e nas Grandes Empresas

Segundo vários estudos o BSC tem gozado de uma grande aceitação, especialmente por parte das maiores empresas. Speckbacher (2003), citado por Afonso e Cunha (2010), referiu que 40% das empresas presentes na revista *Fortune 500* e 60 % na *Fortune 1000* já tinham implementado este sistema de gestão. O estudo de Kald e Nilsson (2000) foi dos que demonstrou os valores mais impressionantes da utilização do BSC: nos países nórdicos 27% das empresas tinham adoptado a metodologia e era expectável que em dois anos 61% das empresas o estivessem a utilizar.

Apesar dos casos de implementação bem sucedida do BSC em grandes empresas, Kaplan e Norton (2001) citados por Rompho (2011) consideram que as grandes empresas também falham no processo de implementação, e que tal se deve a dois factores:

- **Falha na concepção:**

- ↳ Poucas medidas em cada perspectiva; ou
- ↳ Demasiados indicadores sem considerar os críticos: a organização perde o foco e não será capaz de criar a ligação entre indicadores.

- **Falha no processo (são as mais comuns):**

- ↳ Falta de empenho da gestão / insucesso na definição da estratégia;
- ↳ Poucas pessoas envolvidas;
- ↳ Manter o BSC no topo;
- ↳ Processo de desenvolvimento muito longo;
- ↳ Tratar o BSC como um processo de uma só vez;
- ↳ Contratar consultores inexperientes.

Não obstante o sucesso e adesão crescente ao BSC por parte das maiores empresas, Garenco et al. (2005) citados por Rompho (2011) sublinham que as PME diferem das grandes empresas essencialmente em três aspectos: incerteza, evolução e inovação. A resposta às alterações de mercado é muito mais frequente nas pequenas organizações, o que torna a implementação do BSC mais difícil. A falta de tempo disponível e a falta de envolvimento da gestão de topo também condicionam a adopção de sistemas de medida de desempenho por

parte das PME (Tenhuem, 2001) citado por Rompho (2011). Importa ressaltar que as diferenças entre as grandes e as PME ao nível das suas estruturas organizacionais, processos de gestão, tomada de decisão e propriedade, também são elementos determinantes na adopção e eficácia do BSC.

Rompho (2011) enumera um conjunto de elementos que representam um obstáculo à implementação bem sucedida do BSC em PME:

- Recursos humanos limitados
- Recursos financeiros limitados
- Ausência de suporte de software
- Falta de estratégias que resultam na orientação de curto prazo
- Nenhuma formalização dos processos.

Segundo Fernandes (2006), citado por Basuouny (2014), a falta de recursos humanos, ao invés de financeiros, tem sido um dos principais obstáculos à implementação do BSC em PME. Para além disso, a falta de formação e desenvolvimento contínuo dos funcionários também impede que estes possam contribuir adequadamente para a melhoria do processo de negócio (Mc Adam 2000) citado por Basuouny (2014).

Ainda ao nível interno das organizações, outras das razões que estão na origem do falhanço da ferramenta nestas empresas prende-se com a má gestão (onde o “gestor-proprietário” dirige todas as operações do negócio), o baixo nível de conhecimento e competências do gestor, e a sua incapacidade de planear e controlar (Monk, 2000; Beaver, 2003; Banfield et al. 1996) citados por Basuouny (2014). De acordo com Beaver (2002), citado por Basuouny (2014), um “gestor proprietário” tende a ser muito sensível acerca da informação empresarial e à partilha de planeamento estratégico com os colaboradores.

De forma a que o BSC seja implementado de forma bem sucedida tanto em grandes empresas como em PME é sugerido que se atenda a diversos factores críticos:

- Incluir apenas os indicadores mais críticos de desempenho;

- Clarificação dos objectivos estratégicos;
- Necessidade de apoio e empenho da gestão de topo;
- Apoio dos colaboradores;
- Boa cooperação entre departamentos
- Uso de sistemas standard de hardware e software.

Ainda que alguma literatura tenha concluído que o BSC não é adequado às PME (McAdam, 2000) citado por Rompho (2011), outros estudos têm demonstrado o contrário, salientado que a adopção do BSC por estas empresas pode ser especialmente útil na ligação da estratégia às operações e na melhoria contínua (Gumbus e Lussier, 2006), citados por Afonso e Cunha (2010). Os resultados do estudo de Fernandes (2006), citado por Basuouny (2014), mostraram que a implementação da ferramenta numa PME contribuiu para aumentar a sua capacidade de rápida resposta à constante mudança de mercado. Para Anderson (2001), citado por Basuouny (2014), o BSC pode provar ser uma ferramenta eficaz para as PME no desafio colocado pela necessidade de introduzir processos de planeamento estratégico mais eficazes enquanto mantém a vantagem competitiva de ter uma estrutura relativamente simples.

Segundo Andersen (2001), os benefícios da adopção do BSC são diferentes entre as grandes e as pequenas empresas. Enquanto que as primeiras ganham sobretudo com a comunicação da estratégia, as segundas ganham mais através da descrição de objectivos estratégicos e direcção para um processo de gestão estratégica mais eficaz. Ainda que seja prematuro julgar a implementação do BSC como ferramenta de gestão estratégica no âmbito das PME, pois é necessária mais pesquisa empírica, conclui-se que são vários os benefícios para estas empresas em aplicar o BSC.

2.4. O BSC em Portugal

• Nas PME

Atendendo a que grande parte do tecido empresarial português é constituído por PME e dada a falta de estudos empíricos sobre a adopção do BSC neste tipo de empresas, Machado (2013) realizou um estudo (em 58 empresas de 11 distritos)

com o objectivo de aferir a taxa de utilização do BSC nas PME Industriais Portuguesas de excelência, tendo concluído que:

↳ Apenas 5% das PME utilizam o BSC.

Os motivos para a não adopção da ferramenta recaem no facto de a gestão não considerar o BSC útil, de a relação custo/benéfico não ser favorável, e não ser compatível com a política interna da empresa de não divulgar informações.

↳ Cerca de 65% dos responsáveis entrevistados não conhece a metodologia.

Nesse sentido, Machado (2013) investigou os factores que estão na origem do conhecimento do BSC e relacionou-os com as características dos responsáveis pela contabilidade de gestão (idade, formação académica, género e nível hierárquico) e da própria empresa (tamanho e detenção de capital).

Relativamente às características dos responsáveis, o BSC é mais conhecido entre aqueles com idades até aos 40 anos e com formação académica mais elevada (especialmente na área de gestão). O nível hierárquico e género dos responsáveis não apresentam qualquer relação com o conhecimento do BSC. Quanto às características da organização, o conhecimento do BSC está associado à sua dimensão, já que os responsáveis das empresas com mais de 82 funcionários conhecem a metodologia, contrariamente aos responsáveis de empresas com menos de 82 funcionários. Os resultados demonstram também que as empresas com capital estrangeiro conhecem o BSC, mas o número reduzido de empresas estrangeiras não permite a validação estatística dessa relação.

- **Nas Grandes Empresas**

O BSC tem tido desde 1994, altura em que se registou a primeira utilização do BSC em Portugal, um crescimento bastante significativo nas empresas de maior dimensão, como comprova o estudo de Quesado e Rodrigues aplicado às 250 maiores empresas Portuguesas. O conhecimento e utilização do BSC nas maiores empresas, no ano de 2004, já era bastante superior ao que se verifica actualmente nas PME Industriais Portuguesas, dado que 80% já conhecia o BSC,

cerca de 29% já o utilizava (tendo 4% abandonado a utilização) e 13% esperava implementá-lo num futuro próximo.

Tabela 1 - Evolução do uso do BSC nas Grandes Empresas Portuguesas:

Data de recolha dos dados	Conhecimento do BSC	Utilização do BSC	Utilização do BSC está a ser considerada
2000	66%	29%	15%
2004	87,1%	29,4%	12,9%
2009 / 2010	83,7%	40,9%	9,1%

Fonte: Adaptado de Saraiva e Alves (2013).

Os resultados do estudo de Quesado e Rodrigues (2009) demonstraram que existe associação entre o sector de actividade e a utilização do BSC, sendo as empresas do sector secundário as que mais utilizam o BSC. Por seu turno, não foi possível obter evidência empírica acerca da influência de variáveis como a localização geográfica, dimensão e internacionalização (filiais estrangeiras, facturação para o mercado externo e participação estrangeira no capital da empresa) na utilização e conhecimento do BSC.

Os inquiridos que assinalam conhecer o BSC mas que não o implementaram ou que optaram por abandonar, apontam como principais razões o facto da empresa possuir outras ferramentas similares e estar satisfeita (63,4%), seguido do facto do BSC não se ajustar à cultura e missão da empresa (14,6%) e de não se esperar obter grandes benefícios com a sua implementação (14,6%).

As razões que justificaram a implementação do BSC assentam no facto de este permitir criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais, das equipas e das unidades de negócio; de possibilitar a comunicação da estratégia até ao nível operacional; a melhoria da compreensão dos indutores do sucesso estratégico; o alinhamento do desempenho dos funcionários com os objectivos estratégicos e a medição mais eficaz do desempenho não financeiro; entre outras.

2.5. Motivações e Benefícios do BSC

No seguimento do que tem sido descrito acerca da potencialidade do BSC, existem vários factores motivadores que podem levar as organizações a implementar o BSC. Malmi (2001), Speckbacher et al. (2003), Creelman e Makhijani (2005), e Farreca (2006), citados por Rodrigues (2012), descrevem algumas motivações para a utilização do BSC:

- Rectificar um fraco desempenho financeiro, ou simplesmente para melhorar os resultados financeiros.
- Fazer face à crescente concorrência do mercado.
- Compreender melhor os drivers do sucesso estratégico, i.e., para clarificar a estratégia.
- Aumentar a transparência acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional.
- Comunicar a estratégia a todos os colaboradores da organização.
- Alinhar a performance de todos os colaboradores com os objectivos estratégicos da organização.
- Apoiar a priorização das iniciativas e alocação de recursos.
- Ligar a estratégia à gestão operacional da organização.
- Viabilizar a implementação de grandes projectos de mudança.
- Apoiar as práticas de orçamentação.

A implementação do BSC apresenta, geralmente, um conjunto de vantagens ou benefícios que evidenciam a sua orientação estratégica: permite traduzir a estratégia em objectivos e acções concretas; promove o alinhamento dos indicadores-chave com os objectivos estratégicos a todos os níveis organizacionais; oferece uma visão sistematizada do desempenho operacional à gestão; constitui um processo de avaliação e de actualização da estratégia; facilita a comunicação dos objectivos estratégicos; foca os colaboradores na sua obtenção; permite o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e de melhoria contínua e suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio (Melo, 2008).

2.6. Limitações e Críticas ao BSC

Ainda que os benefícios decorrentes da aplicação do BSC sejam reconhecidos pela generalidade dos investigadores e organizações, o facto de existir um alto índice de insucesso no processo de implementação da ferramenta tem gerado algumas reservas acerca da validade de alguns dos seus pressupostos (Ittner e Larcker, 2003) citados por Luo et al. (2013).

Uma das críticas ou limitações assenta na ambiguidade das relações causa efeito. Como já descrito anteriormente, os defensores do modelo assumem a existência de relações causa efeito entre as quatro perspectivas, contudo, alguns académicos contestam a ideia argumentando que a relação linear causa efeito é demasiado simplista face à realidade (Brignall, 2002) citado por Luo et al. (2013). Norreklit (2000), citado por Luo et al. (2013), até sugere que não há qualquer relação causa efeito entre as quatro perspectivas. Segundo ele, a satisfação do cliente não melhora necessariamente o desempenho financeiro, pois apesar de os clientes estarem satisfeitos podem escolher comprar a um concorrente se os produtos deste forem mais atractivos. A sua opinião é sustentada em algumas provas empíricas que indicam que o desempenho financeiro não melhora necessariamente depois de usar medidas não financeiras (Neely, 2005) citado por Luo et al. (2013). Por sua vez, Albright e Davis (2004) fornecem provas que sustentam que o método do BSC pode ser eficazmente utilizado para melhorar o desempenho financeiro quando comparado com um sistema de desempenho tradicional que se foca apenas em indicadores financeiros. Tal foi possível demonstrar ao analisarem o desempenho de agências bancárias de um mesmo grupo, onde determinadas agências implementaram o BSC e outras não, sendo que as que adoptaram o BSC obtiveram um desempenho superior. De igual forma, os estudos na indústria manufactureira (Hoque e James, 2000) e na indústria hoteleira (Banker, 2000) mostram que a inclusão de medidas não financeiras num sistema de medida de desempenho está associada à melhoria de desempenho financeiro (Albright e Davis, 2004). O facto de também existir pouca orientação na literatura sobre como estabelecer relações causais leva a que muitas organizações falhem neste capítulo (Ittner e Larcker, 2003) citado por Luo et al. (2013).

Outro tópico bastante discutido prende-se com a eficácia do BSC como sistema de controlo estratégico. Para Norreklit e Simons (2000), citado por Luo et al. (2013), o BSC é um modelo hierárquico *top-down* que não está enraizado na organização, o que o torna questionável como ferramenta de controlo estratégico. Norreklit (2000) considera que as medidas do BSC são definidas pela gestão de topo com pouco envolvimento dos funcionários, logo existe uma barreira entre a estratégia expressa no plano e a estratégia expressa nas acções levadas a cabo. Mais problemático do que o plano do BSC não estar correcto e a organização não receber feedback dos colaboradores é o BSC não reflectir as mudanças externas, já que não tem qualquer relação directa com o mercado (Norreklit, 2000) citado por Luo et al. (2013). Assim, alguns investigadores criticam o BSC por fornecer um feedback desadequado em relação ao conteúdo da estratégia e também por não fornecer informação suficiente acerca de ambientes externos (Veen-Dirks e Wijn, 2002) citado por Luo et al. (2013).

A visão multidimensional sobre a estratégia que o BSC proporciona, segundo Kaplan e Norton, tem sido igualmente questionada, dado que os gestores tendem a simplificar a medição do desempenho ao consideram sobretudo as medidas comuns (medidas financeiras) e ao desconsiderarem frequentemente as medidas únicas (não financeiras). Se a tendência em utilizar medidas financeiras predomina, então estas terão grande impacto nas decisões dos gestores, o que pode afectar a capacidade da gestão em fazer uma avaliação adequada do desempenho. Mais, se as medidas não financeiras (que reflectem aspectos chave da estratégia) tiverem reduzida utilização, a organização poderá não beneficiar integralmente do BSC (Luo et al., 2013).

Embora a literatura indique que cada uma das quatro perspectivas do modelo BSC inclui, geralmente, entre cinco a sete medidas (Luo et al., 2013) que espelham os aspectos verdadeiramente críticos para a prossecução da estratégia, têm surgido alguns investigadores que defendem que o grande número de medidas torna o uso do BSC uma tarefa complexa e relativamente desestruturada (Dilla e Steinbart, 2005) citados por Luo et al. (2013).

Para os críticos o BSC também é um modelo estático porque não consegue resolver o problema do diferencial de tempo (Dirks e Wijn, 2002) citados por Luo et al. (2013). Apesar de Kaplan e Norton afirmarem que os objectivos estratégicos têm de ser traduzidos em metas a alcançar num determinado período de tempo, o BSC não contempla o diferencial de tempo entre causa e efeito (Norreklit, 2000). Isto acontece porque os efeitos de algumas medidas são quase imediatos e outros bastante lentos. Enquanto a introdução de processos mais eficientes pode originar clientes mais satisfeitos num período de três meses, a inovação pode não afectar os resultados financeiros até que alguns anos se passem (Norreklit, 2000).

As limitações apresentadas são consideradas limitações chave do BSC na cultura ocidental. No entanto, a cultura oriental (mais propriamente as economias emergentes Asiáticas como a China) enfrenta maiores obstáculos na implementação do BSC. Apesar de o BSC ter aparecido na China mais tarde do que na maioria dos países ocidentais e ter tido uma adesão reduzida no seu início, actualmente o nível de adopção é semelhante ao verificado nas economias ocidentais. Um estudo de Sheng et al. (2008) concluiu que 53% das empresas Chinesas já tinham implementado a metodologia (Luo et al., 2014). Porém, alguns estudos revelam que existe um índice de insucesso elevado na implementação do BSC na China (Luo et al., 2014).

O insucesso na implementação do BSC na China deve-se a dois factores principais: a barreiras culturais e “barreiras de correspondência”, pois o BSC está enraizado na cultura anglo-americana (que diverge muito da cultura oriental). Na China estão habituados a um estilo de gestão mais flexível e informal, pelo que poderão ficar reticentes em implementar um sistema rígido e formal como o BSC (Luo et al., 2013). Estes referem também que o baixo individualismo da cultura Chinesa pode chocar com o BSC, na medida em que este encoraja a competição entre indivíduos e na China valorizam actividades e recompensas de grupo. Ao nível das “barreiras de correspondência” destaca-se o facto de muitas vezes os sistemas de planeamento existentes na cultura oriental não aderirem aos padrões ocidentais e os sistemas de IT só conterem informação financeira, o que não é suficiente para a implementação do BSC (Luo, et al., 2013).

Tendo em conta o grande desafio que é a preparação para implementação do BSC na China, por parte de empresas ocidentais, Luo et al. (2013) salientam a importância de conhecer melhor os funcionários Chineses e de construir uma forte cultura organizacional assente em três vectores – *empowerment* (delegar para obter maior empenho dos funcionários), consistência (promover normas de comportamento comuns) e adaptabilidade (enfatizar a flexibilidade para facilitar a mudança organizacional).

Na fase de implementação, Luo et al. (2013) aconselham a começar com um modelo simples de BSC, antes de chegar a um sistema mais complexo, bem como a dar formação aos funcionários Chineses. Nesta sequência e para ultrapassar as “barreiras correspondentes”, sugerem a realização de um plano estratégico exequível e detalhado e um mapa estratégico bem concebido; a criação de sistemas de medidas de desempenho direccionados para os objectivos de longo prazo; e a construção de um bom sistema de tecnologia de informação. Para suprir as limitações identificadas na literatura ocidental também apresentam três recomendações: conceber um bom mapa estratégico e efectuar uma boa análise de negócio para estabelecer relações causa efeito consistentes; utilizar tanto medidas únicas como comuns para avaliar correctamente o desempenho; e evitar colocar muitas medidas num plano de BSC.

3. METODOLOGIA

Atendendo à natureza e objectivos do trabalho a modalidade de investigação qualitativa é mais adequada, tendo sido utilizada em larga escala tanto no capítulo da revisão de literatura como no âmbito da aplicação prática do BSC à GRUPEL.

Numa fase inicial o objectivo centrou-se no conhecimento da actividade e do sector, do quadro estratégico, da performance histórica e da estrutura da empresa através de reuniões com o supervisor do projecto. Depois deste enquadramento foi possível contactar diariamente com a realidade organizacional por forma a desenvolver com profundidade e rigor todo o trabalho.

Para apoiar a criação do BSC, segundo o modelo de ciclo fechado proposto por Kaplan e Norton (2009), foram utilizadas diversas fontes de informação, tendo decorrido algumas reuniões e debate de ideias com a administração e com as direcções (financeira, comercial, marketing, produção e planeamento, técnica, recursos humanos e informática), assim como com colaboradores de cada uma das áreas. Apesar de não existir um guião formal de entrevista para cada uma dessas reuniões, os aspectos a discutir estavam identificados e foram objecto de cuidada análise. Paralelamente foi realizada análise documental recorrendo ao sistema integrado (ERP Navision), aos relatórios e contas, aos boletins informativos e às *newsletters* mensais.

A elaboração da análise SWOT e do Modelo das 5 Forças, apresentados posteriormente à administração e ao director financeiro, foram validados pela forma clara como descrevem a realidade organizacional e o contexto transaccional e contextual. Enquanto a definição de objectivos, indicadores e iniciativas, e o desenho do mapa estratégico foram apresentados e discutidos mais em particular com o director financeiro, as metas para os próximos três anos foram estabelecidas integralmente pelas direcções acima referidas.

Para o acompanhamento da construção do BSC foi criado um ficheiro em Microsoft Excel, que será disponibilizado em formato digital, onde consta toda informação obtida e gerada (objectivos, indicadores, unidades de medida, cálculo de suporte aos indicadores, frequência ou periodicidade, fontes de informação, responsáveis, dados históricos de 2012 a 2014, metas de 2015 a 2017, mapa estratégico e quadro de iniciativas). Nos três primeiros separadores (cor laranja) constam, respectivamente, o quadro global do BSC, o mapa estratégico e o quadro de iniciativas. Nos três separados seguintes (cor branca) apresentam-se os balancetes de 2012, 2013 e 2014 que alimentam os quadros constantes nos separados seguintes, como a demonstração de resultados, o balanço, etc. (cor azul) e o quadro “BSC Global”. A partir do 19º separador figuram os inputs não financeiros (cor verde). Os elementos constituintes deste ficheiro foram tratados com a máxima integridade.

4. O CASO GRUPEL

4.1. A Empresa

A GRUPEL – Grupos Electrógeneos S.A. é uma empresa portuguesa com sede no Parque Empresarial de Sosa (Vagos-Aveiro), fundada no ano de 1976, cuja actividade principal é a produção e comercialização de grupos electrógeneos, com potências de 8 a 3.500 KVA, destinados à produção de energia eléctrica. A gama de geradores está orientada para a indústria, minas, telecomunicações, estádios, hotéis, hospitais, supermercados, agricultura, aeroportos, aplicações militares/florestais, etc. Em complemento com o seu *core business* presta serviços de assistência técnica, aluga geradores e vende peças para grupos electrógeneos.

Com um elevado Know-how na produção destes equipamentos, a GRUPEL tornou-se uma referência no mercado nacional (quota de mercado actual superior a 80%) e assume uma projecção internacional cada vez maior, já que actualmente 68% do volume de negócios resulta das exportações. Em 2014 a empresa vendeu 1461 geradores, mais 1286 geradores do que em 2005 e mais 910 do que em 2013, o que demonstra o recente crescimento do negócio.

De acordo com o DL n.º 372/2007 (*), de 6 de Novembro, a GRUPEL SA. é qualificada como PME (Pequena e Média Empresa), tendo conquistado pelo sexto ano consecutivo o estatuto de PME Líder.

Tabela 2 – Classificação da GRUPEL como PME

Categoria	N.º Efectivos	Volume de Negócios	Ou Balanço Total
(*)PME	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros
GRUPEL 2014	52	14,1	12,9

Fonte: Elaboração Própria

O organograma da empresa encontra-se no anexo 1.

4.1.1. Enquadramento Institucional - Grupo Omnisantos, SGPS.

- Em Abril de 2008, a Omnimetal – Industria Electrónica e Metalomecânica, SA e a Worldrep – Importação e Exportação de Metais Unipessoal, empresas do

accionista comum Eng.º Marco Santos adquiriram respectivamente 70% e 20% da quota da Grupel.

- Em Maio de 2011 a sociedade Omnisantos, SGPS, S.A., criada em Novembro de 2010, adquiriu 90% das acções da Grupel à Omnimetal e à Worldrep.
- Em Maio de 2012, com a alteração da estrutura societária da Grupel, a Omnisantos SGPS, SA. passou a deter 100% do capital da Grupel.

A Omnisantos, SGPS, S.A. é uma empresa cuja actividade consiste na gestão das participações sociais nas diversas sociedades que a constituem como forma indirecta de exercício de actividade na área da energia, electricidade e metalomecânica e, adicionalmente, presta serviços financeiros, de tecnologias de informação e de gestão às diversas sociedades. A constituição do grupo e a estrutura de participações encontram-se no anexo 2.

4.2. Construção do BSC

O conjunto de pontos abordados de seguida demonstra o caminho percorrido no desenvolvimento do BSC segundo o modelo de gestão de ciclo fechado de Kaplan e Norton (2009), à excepção das fases 3 a 6 (fora do âmbito do projecto).

4.2.1. Desenvolver a Estratégia

4.2.1.1. Missão, Valores e Visão

Missão

- Desenvolver, fabricar e comercializar um conjunto alargado de produtos no ramo dos grupos electrógenos, com elevada qualidade e feitos à medida das necessidades do cliente, complementado por um serviço pós-venda eficiente.

Valores

- Orientação para a excelência;
- Eficácia e eficiência da gestão;
- Integridade e ética nas acções e decisões;
- Conduta socialmente responsável;
- Dedicação, motivação e espírito de equipa para encarar os desafios;
- Respeito pelo ambiente

Visão

- Atingir um volume de negócios na ordem dos trinta milhões de euros com um modelo vocacionado para a exportação, para países com elevadas carências energéticas e grande disponibilidade de petróleo, até 2019.

4.2.1.2. Modelo das 5 Forças de M. Porter

AMEAÇA DE NOVOS CONCORRENTES

Avançar para a criação de uma empresa que se dedique à produção de geradores é uma tarefa bastante complexa, não só pelo Know-how necessário à sua concepção mas sobretudo pela necessidade de elevado capital para aquisição de matérias primas e gestão diária de tesouraria, pelas exigências dos fornecedores - condições de pagamento extremamente rígidas, imposição de quantidades mínimas para processamento de encomendas, prazo de entrega dilatado - e, também, pelo conjunto já existente de grandes empresas a operar no mercado global.

→ O valor da força é baixo!

PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

Atendendo a que a empresa utiliza nos geradores componentes de marcas de grande reputação e força internacional, como a PERKINS, CUMMINS, YANMAR, STAMFORD, etc., os preços são mais elevados, as condições de pagamento são pouco flexíveis e os prazos de entrega são algo extensos. Como a empresa tem efectuado um grande número de encomendas e ganho credibilidade junto destas marcas, paulatinamente vem conseguindo melhorar as condições de preço, pagamento e prazo de entrega.

→ O valor da força é elevado!

RIVALIDADE NA INDÚSTRIA

No mercado nacional a GRUPEL é líder no sector com uma quota de mercado de 80%. Enquanto que no mercado interno a concorrência é reduzida, já no mercado internacional a concorrência é extremamente agressiva, pois defronta-se com o poder de grandes empresas como a KOMATSU, CATERPILLAR, PRAMAC e HIMOINSA. Importa, no entanto, salientar que 68% das vendas da GRUPEL são feitas para o mercado externo, o que representa um excelente indicador num mercado tão competitivo. A GRUPEL apresenta preços muito competitivos em todas as gamas de produtos, tendo como grande mais valia a customização dos produtos em função das necessidades dos clientes. Com produtos e serviços de cada vez melhor qualidade, em resultado da aposta em componentes de maior notoriedade mundial e de uma lógica de melhoria contínua, a empresa tem ganho grandes projectos de referência no exterior. O sucesso na internacionalização (em 2014 efectuou transacções em 14 novos países) tem subjacente uma aposta inequívoca na difusão da marca no mundo através das equipas comercial e de marketing.

→ O valor da força é elevado!

PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

Os clientes nacionais não colocam uma pressão tão intensa sobre a empresa, pois a imagem de marca líder, o preço e a proximidade com o cliente/disponibilidade de serviços de assistência técnica constituem face aos concorrentes vantagens diferenciais. O mesmo não se verifica no mercado externo, onde os clientes, face à variedade de soluções disponíveis, forçam a empresa a uma luta concorrencial que diminui a margem do negócio. Mesmo com margens mais baixas, para as quais também contribui a volatilidade da relação euro/dólar, o preço e a flexibilidade na adaptação do produto ao cliente tem contribuído de forma decisiva para angariar e reter clientes. O facto de a empresa trabalhar com a COSEC é um factor importante na negociação pois permite oferecer melhores condições de pagamento aos clientes.

→ O valor da força é elevado!

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Apesar da tendência do novo século recair no desenvolvimento de novas fontes de energia - as designadas energias renováveis -, a sua utilização é ainda reduzida face aos custos de instalação, inexistência de tecnologias e redes de distribuição experimentadas, e falta de sensibilização para o assunto por parte dos consumidores. São consideradas virtualmente inesgotáveis, mas apresentam como grande limitação a quantidade de energia que é possível extrair em cada momento. Como a maioria dos mercados alvo da empresa - África, América Latina e Península Arábica - apresentam quotas elevadas de recursos petrolíferos e de gás natural, a utilização das fontes de energias renováveis acaba por ser colocada em segundo plano. Ainda assim, a América Latina foi em 2010 a segunda região do mundo a investir mais no sector das energias renováveis, e África e Península Arábica começaram em 2012 a apostar mais forte.

→ O valor da força é médio!

4.2.1.3. Recursos e Capacidades

Recursos / Capacidades	V	R	I	O	Implicância Competitiva
Financeiros					
• Seguro de Crédito	X			X	Paridade Competitiva
• Sistema de Controlo Interno	X			X	Paridade Competitiva
Físicos					
• Unidade fabril c/ linha de produção	X	X		X	Vantagem Temporária
• Localização geográfica e acessibilidades	X	X		X	Vantagem Temporária
Humanos					
• Experiência nas funções técnicas	X	X	X	X	Vantagem Sustentável
• Múltiplas nacionalidades (7) dos colaboradores	X	X		X	Vantagem Temporária
• Média de idades baixa (35 anos)	X			X	Paridade Competitiva
Organizacionais					
• Rede de distribuidores	X	X		X	Vantagem Temporária
• Funções em toda a cadeia de valor do produto (desde aprovisionamento até à logística)	X			X	Paridade Competitiva
• Assistência Técnica Internacional	X			X	Paridade Competitiva
• Parceria <i>Perkins</i>	X	X		X	Vantagem Temporária

Tabela 3 – Modelo VRIO

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.4. Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Preço competitivo • Produto com matérias-primas de elevada qualidade • Customização do produto • Portefólio interessante em projectos de dimensão internacional • Serviço pós-venda disponível 24h • Localização geográfica privilegiada 	<ul style="list-style-type: none"> • Défice de <i>Know-own</i> técnico (engenharia e serralharia) reduzindo a qualidade final do produto • Elevados custos de funcionamento • Ineficiência na gestão de processos operacionais/produativos • Longas cadeias logísticas no aprovisionamento • Incumprimento recorrente de prazos de entrega
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das necessidades energéticas em países de África, América Latina e Península Arábica • Apoios à exportação • Proximidade linguística/cultural com certos mercados alvo (e.g.: Angola) 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência internacional • Risco social, político e económico de alguns mercados alvo • Desenvolvimento de novas soluções com diferentes fontes energéticas (e.g.: Gás, solar) • Risco cambial potencial devido à exposição ao elevado número de geografias

Tabela 4 – Resultados Análise SWOT

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.5. Proposta de Valor para o Cliente

“A nossa proposta de valor para o cliente está assente num produto fiável, de alta qualidade, feito à medida e a um preço competitivo.”

Fonte: Relatório e Contas 2013

Na tipologia apresentada por Kaplan e Norton, a proposta de valor da empresa enquadra-se na estratégia que representa a “melhor solução total” ou “solução completa para o cliente”.

4.2.2. Planear a Estratégia

4.2.2.1. Objectivos

Apresenta-se de seguida o conjunto de objectivos definidos, considerados críticos para a criação efectiva de valor, em cada uma das perspectivas do modelo.

Tabela 5 – Objectivos

Perspectiva	Financeira
P: Como é que a Grupel quer ser vista pelos seus accionistas? R: “Empresa que cria valor mantendo a equidade entre todos os seus stakeholders” - CEO	
F1 Aumentar Volume de Negócios	O objectivo é continuar a incrementar o nível de vendas e prestações de serviços, nomeadamente para o mercado internacional, com o reforço da presença nos mercados actuais e expansão para novos mercados. Em 2014 as exportações aumentaram 15% face a 2013.
F2 Aumentar a Margem Operacional	O sucesso do negócio depende não só do aumento do volume de negócios e da margem bruta (resultará da obtenção de preços mais atractivos decorrentes da continuidade e aprofundamento das relações comerciais com os fornecedores), como também de um factor especialmente crítico - a eficácia da gestão em promover a optimização da estrutura de custos operacionais. Em 2014 a margem diminuiu (em termos relativos), não só pelo aumento dos gastos com o pessoal como também pela alteração na política de reconhecimento de proveitos intra-grupo, o que gerou uma diminuição da rubrica de outros ganhos operacionais. Importa ressaltar que se optou por considerar a variação da produção no cálculo da margem operacional, já que a empresa produz de acordo com carteira de encomendas e não para stock. Em 2014 a margem decresceu ligeiramente em termos relativos,
F3 Reduzir o Endividamento Bancário	Prioridade para os próximos anos. Com o <i>upgrade</i> significativo da qualidade do produto (que implicou novos fornecedores), subjacente à estratégia de crescimento, a empresa precisa de capacidade financeira, tendo por isso aumentado a dívida em 2014 através do recurso a financiamento recorrente de curto prazo (Contas Correntes Caucionadas) e de muito curto prazo (Financiamentos Externos à Importação – máximo 150 dias). Financiamento esse que permitiu suportar o crescimento das NFM (criadas pelo aumento do VN) e cumprir escrupulosamente os compromissos com esses fornecedores chave (de forma a ganhar credibilidade juntos dos mesmos para reacender a negociação com vista à dilatação dos prazos de pagamento). Em suma, foi substituída dívida a fornecedores por dívida à banca.
F4 Maximizar o Valor	A criação de valor é o objectivo central na óptica do accionista. Permite analisar se rentabilidade superou ou não a capacidade de remunerar a totalidade dos capitais investidos (próprios e alheios) e em que dimensão. Em 2014, ainda que o lucro operacional tenha sido superior a 2013, o valor decresceu dado o aumento dos encargos financeiros subjacentes à estratégia de financiamento preconizada pela direcção financeira.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6 – Objectivos (continuação)

Perspectiva Cientes	
P: Como é que a Grupel quer ser vista pelos seus clientes? R: "Uma mais valia e um parceiro nos objectivos dos clientes, honrando compromissos e assumindo responsabilidades" - CEO	
C1	Aumentar a Satisfação dos Clientes
	Importante na análise dos factores que criam (ou não) um nível de satisfação superior, incluindo a avaliação e registo de reclamações de clientes acerca dos geradores, possibilitando a melhoria continua nos aspectos/áreas críticas. A satisfação desempenha desde a primeira relação comercial um papel fundamental na fidelização de clientes, assim como na angariação de novos clientes. A partir do segundo semestre de 2015 será possível avaliar o grau de satisfação (até então não há dados históricos).
C2	Conquistar Novos Clientes
	Permite analisar o seguimento da política de crescimento da empresa, nomeadamente no mercado externo, quer através do reforço da presença nos actuais mercados como através da extensão para novos mercados. Em 2014 efectuaram-se transacções comerciais com 100 novos clientes, o que representa um aumento de novos clientes de 41% relativamente a 2013.
C3	Garantir a Fidelização de Clientes
	Permite, tal como a conquista de novos clientes, aferir o crescimento da empresa não só pela continuidade das relações comerciais, mas também pelo aumento do valor das vendas, nomeadamente para os distribuidores. Segundo os critérios estabelecidos os distribuidores apresentam um peso de 22% no VN de 2014 e a empresa tem nos últimos 3 anos uma média de 25 clientes fidelizados, sendo o seu peso no VN de 2014 de 26% (aprox. 3.700.000€), mais 1.880.000€ do que em 2013.

Perspectiva Processos Internos	
P: Em que processos a Grupel deve alcançar a excelência? R: "Em todos os processos com implicação directa no grau de satisfação do cliente: condução do processo negocial, processo produtivo e processo logístico/assistência técnica" - CEO	
PI1	Reduzir a Ineficiência Operacional
	É fundamental para medir a eficiência na utilização de recursos para a produção de geradores. Face à inexistência de dados históricos este objectivo encontra-se em implementação.
PI2	Aumentar a Eficiência da Função Logística
	Avalia a eficiência da função de Logística ao analisar o contributo/impacto para a margem do negócio. Os dados históricos são pouco fiáveis (nomeadamente 2012 e 2013), isto porque parte de rendimentos ou encargos relacionados não foram contabilizados nas contas correspondentes. Em 2014, a afectação às respectivas contas passou a ser efectuada com maior critério, e em 2015 já é possível obter uma leitura fidedigna deste objectivo.
PI3	Cumprir prazos de entrega
	Representa um factor especialmente crítico para o cliente, pelo que deverá ser objecto de enfoque permanente para minimizar ao máximo o incumprimento. Os desvios na entrega nos anos de 2012 a 2014 foram muito semelhantes.
PI4	Melhorar o Tempo de Resposta a Consultas de Clientes
	É importante na medida em que permite analisar a prontidão/celeridade das áreas comercial e assistência técnica. Este objectivo, para o qual não existem dados históricos dada a inoperacionalidade na monitorização dos dados, encontra-se em implementação através das potencialidades do CRM.
PI5	Aumentar a Agressividade Comercial
	Reflecte um dos factores capitais na estratégia de crescimento sustentado, possibilitando um meio de angariar e fidelizar clientes, quer em mercados actuais quer em novos mercados. Em 2014 a empresa estabeleceu diversos acordos/parcerias com distribuidores no sentido de cumprir com o incremento do volume de negócios internacional.
PI6	Incrementar a Qualidade do Produto
	Centra-se na concretização de parte da proposta de valor para o cliente – qualidade e fiabilidade do produto. Os dados históricos para este objectivo não estão disponíveis.

Perspectiva Aprendizagem e Crescimento	
P: Como é que a Grupel será capaz de continuar a melhorar e a criar valor? R: "Formar, difundir o espírito de equipa, modernizar as ferramentas de trabalho, criar uma cultura de responsabilidade e de bom ambiente organizacional" – CEO	
AC1	Desenvolver Competências Internas
	É um elemento de enorme valia para o desenvolvimento pessoal e profissional, do qual se espera um contributo positivo no desempenhar das diversas funções. As metas neste capítulo para os próximos anos são bastante ambiciosas.
AC2	Alinhar a Estratégia com o Interesse dos colaboradores
	Se até 2014 apenas cerca de 14% dos colaboradores tinha os seus objectivos de remuneração alinhados com a estratégia da empresa, a partir de 2015 a ambição da gestão é alargar esse alinhamento a todo o quadro de pessoal.

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.2. Temas Estratégicos

A gestão de topo definiu, após clarificação da missão, valores e visão, e da avaliação do contexto organizacional, cinco pilares estratégicos que enquadrarão os objectivos a estabelecer para cada uma das perspectivas do BSC.

Figura 6 – Temas Estratégicos

Crescimento das Vendas	Qualidade do Serviço	Inovação e Optimização do Produto	Eficiência Operacional
<ul style="list-style-type: none">• Não obstante a ambição de incrementar o volume de negócios a nível nacional, a empresa tem como objectivo central o enfoque na exportação, fidelizando e conquistando novos clientes e mercados.	<ul style="list-style-type: none">• No sentido de garantir a oferta de uma solução completa ao cliente, a empresa deverá prestar um serviço global (resposta comercial/técnica, entrega/logística, pós-venda, etc.) de extrema eficiência/qualidade.	<ul style="list-style-type: none">• Para atender com excelência as necessidades e exigências dos clientes a empresa necessita de investir continuamente nos seus produtos, procurando torná-los técnica e tecnologicamente mais avançados e eficientes.	<ul style="list-style-type: none">• De forma a atingir níveis elevados de eficiência operacional a empresa precisa de apostar na implementação das melhores práticas e investir em equipamentos /maquinaria que representem uma mais valia.

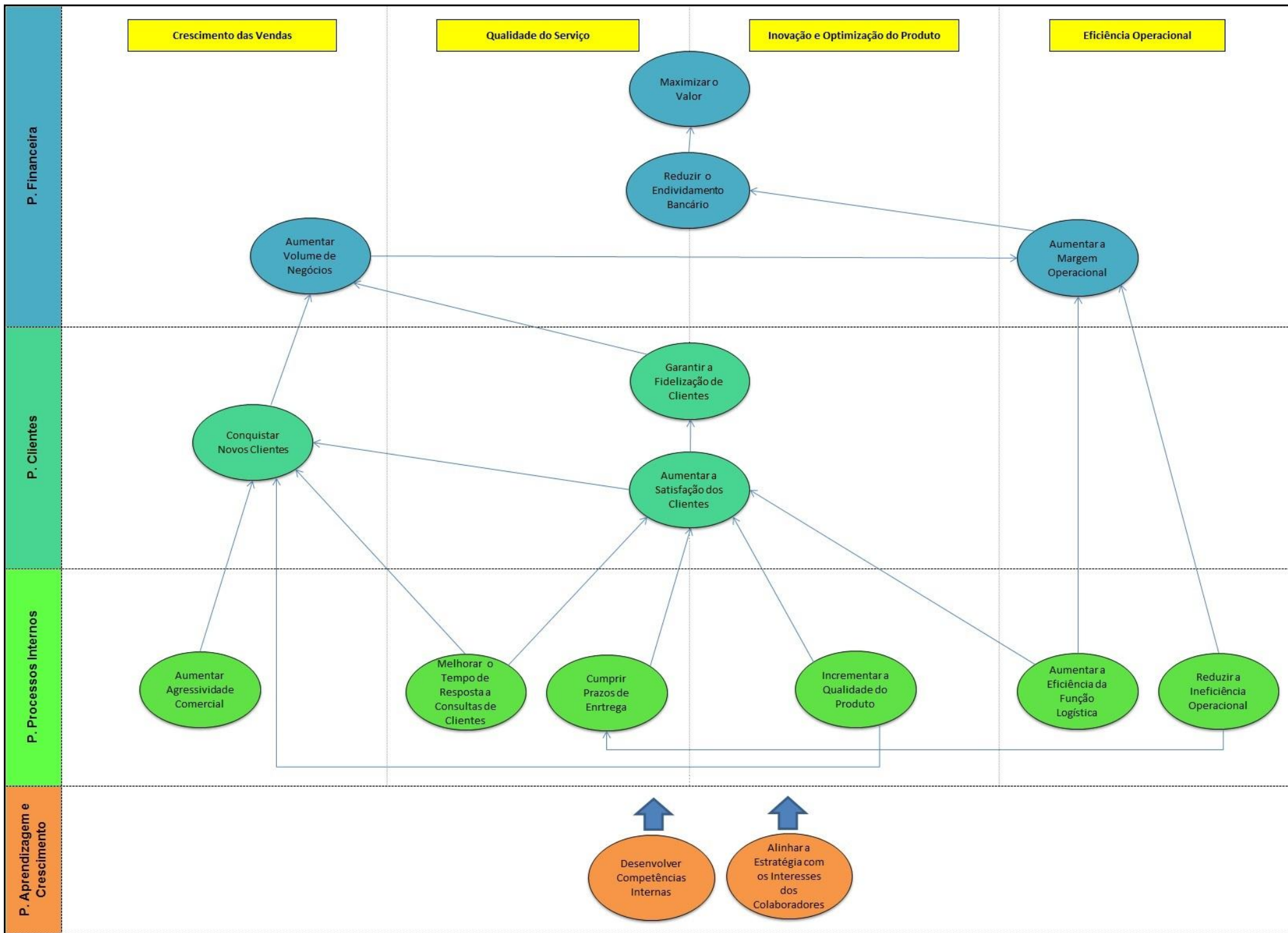
Fonte: Adaptado do Quadro Estratégico da Empresa

4.2.2.3. Mapa Estratégico

Como síntese da análise e formulação estratégica apresentada foi concebido o mapa estratégico que expõe de forma gráfica a estratégia da empresa através das relações causa-efeito entre os diferentes objectivos. O mapa estratégico foi desenhado considerando as ligações que se consideram ser as mais adequadas para expressar a visão estratégica, mesmo tendo em conta que alguns dados históricos (de 2012 a 2014), nomeadamente de natureza financeira, possam induzir a leituras contraditórias. Importa salientar que existem muitos dados sobre aspectos não financeiros que não estão disponíveis e que os resultados financeiros também contemplam um conjunto de particularidades que já mereceram análise mais pormenorizada no ponto 4.2.2.1..

As relações estabelecidas no mapa estratégico (página seguinte), partindo do quadro conceptual proposto pelos autores do modelo BSC, são agora clarificadas. O valor para o accionista resultará de uma estratégia de crescimento assente no aumento do volume de negócios (especialmente para o mercado externo, pois o foco está na exportação), assim como numa estratégia de produtividade (através de um plano de optimização de gastos operacionais, da renegociação das condições comerciais de aquisição de matérias primas e da negociação com as instituições bancárias) traduzida na rendibilidade. No presente a empresa necessita forçosamente de recorrer à dívida conjuntural (curto prazo – e.g., contas correntes caucionadas, financiamentos externos à importação) para poder expandir as oportunidades de aumentar a receita, no entanto, o objectivo é baixar gradualmente o nível de endividamento, tanto a nível conjuntural como estrutural (médio e longo prazo – e.g. créditos PME crescimento). O incremento do volume de negócios, resultante da fidelização de clientes e captação de novos clientes por via da aposta numa política comercial mais agressiva e numa política de comunicação e relacionamento com o cliente mais activa, assenta na proposta de valor já elencada – produto fiável, de boa qualidade, feito à medida do cliente e a um preço competitivo. Na base do alargamento da carteira de clientes é indissociável a obtenção de elevados níveis de satisfação, pelo que a partir deste ano a empresa terá dados concretos e essenciais acerca da satisfação dos clientes. Para conquistar o seu mercado alvo a empresa organizar-se-á internamente de forma a inovar e otimizar o produto e melhorar a eficiência e eficácia operacional em todas áreas. A conquista de níveis superiores de eficiência e eficácia, bem como o desenvolvimento de novas soluções, exigem um quadro de colaboradores qualificados, satisfeitos e motivados, e condições de trabalho que maximizem o seu potencial de crescimento a nível pessoal e profissional. A ausência de relações particulares causa efeito entre a perspectiva de aprendizagem e crescimento e as restantes perspectivas deve-se à sua natureza basilar, dado que os seus elementos influenciam directamente os objectivos das anteriores.

Figura 7 – Mapa Estratégico



4.2.2.4. Indicadores e Metas

Para cada um dos objectivos foram definidos os indicadores de desempenho que permitirão verificar a execução da estratégia e planear acções correctivas, bem como as respectivas metas de acordo com periodicidade para um horizonte temporal de três anos (2015-2017). *Vide com maior detalhe o BSC - Anexo 4.*

#	Objectivo	Indicador	Lead	Lag	Unid.	Freq.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
F1	Aumentar Volume de Negócios	Volume Negócios (VN)		X	€	Mensal	680.965,42	967.148,44	1.179.065,59	1.360.000	1.600.000	1.950.000
		Crescimento VN Internacional		X	%	Mensal	50,6	71,8	67,7	70,0	72,0	73,0
F2	Aumentar a Margem Operacional	Margem EBITDA		X	%	Mensal	11,81	7,30	6,04	8,5	9,0	9
F3	Reduzir o Endividamento Bancário	Dimensão Relativa da Dívida face à Capacidade de Gerar Meios		X	Valor	Mensal	3,21	5,62	7,18	6	6	5
F4	Maximizar o Valor	Valor Económico Acrescentado		X	€	Mensal	169.704,8	110.096,6	-16.386,51	0,00	35.000	50.000
C1	Aumentar a Satisfação dos Clientes	Índice de Satisfação de Clientes		X	Valor	Semestral	Sem Dados	SD	SD	≥ 4	≥ 4	≥ 4
		Reclamações à Qualidade do Produto		X	%	Trimestral	SD	SD	21,20	< 3	< 3	< 3
C2	Conquistar Novos Clientes	Novos Clientes		X	Valor	Anual	75	71	100	50	50	50
C3	Garantir a Fidelização de Clientes	Clientes Fidelizados		X	Valor	Anual	27	23	26	28	30	32
		Crescimento VN para Distribuidores		X	%	Trimestral	SD	SD	22,20	25,0	27,0	30,0
PI1	Reduzir a Ineficiência Operacional	Carga de Mão de Obra Directa		X	%	Mensal	SD	SD	SD	< 2,5	< 2,5	< 2,5
		Não Conformidades		X	%	Mensal	SD	SD	SD	< 3,5	< 3,5	< 3,5
PI2	Aumentar a Eficiência da Função Logística	Grau de Cobertura de Gastos com Logística	X		Valor	Mensal	0,001	0,026	0,171	1,03	1,05	1,10
PI3	Cumprir Prazos de Entrega	Desvio no Prazo de Entrega (obras entregues fora do prazo)	X		%	Mensal	25,9	26,25	27,25	<20	<15	<15
PI4	Melhorar o Tempo de Resposta a Consultas de Clientes	Tempo Médio de Resposta a Orçamentos	X		Dias	Trimestral	SD	SD	SD	2	2	2
		Tempo Médio de Resposta a Assistência Técnica	X		Dias	Trimestral	SD	SD	SD	1-2	1-2	1-2
PI5	Aumentar a Agressividade Comercial	Distribuidores Activos	X		Valor	Trimestral	SD	SD	13	+2	+4	+5
PI6	Incrementar a Qualidade do Produto	Melhorias Técnicas Introduzidas	X		Valor	Trimestral	SD	SD	SD	> 3	> 3	> 3
AC1	Desenvolver Competências Internas	Formação	X		Horas	Trimestral	SD	SD	1,29	> 12	> 12	> 12
		Avaliação Individual de Desempenho	X		Valor	Anual	SD	SD	0	2	2	2
AC2	Alinhar a Estratégia da Empresa com os Interesses dos Colaboradores	Remuneração variável	X		%	Trimestral	SD	15,9	13,5	100	100	100

Tabela 7 – Indicadores e Metas

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2.5. Iniciativas

No sentido de garantir o alcance das metas estabelecidas e, por conseguinte, os objectivos estratégicos, foram definidas as seguintes iniciativas estratégicas (2015-2017), sendo que algumas ainda não têm orçamento associado.

Objectivos	Temas Estratégicos	Crescimento das Vendas	Qualidade do Serviço	Inovação e Optimização do Produto	Eficiência Operacional
PI1 - Reduzir a Ineficiência Operacional					<ul style="list-style-type: none"> Implementação <i>Lean Management</i> (Orçamento: 50.000€) Investimento em equipamentos fabris tecnologicamente avançados (Orçamento: 25.000€) Contratação de Responsável de Qualidade p/ armazém (Orçamento: 14.000€)
PI2 - Aumentar a Eficiência da Função Logística					<ul style="list-style-type: none"> Melhorar embalagem e codificação exterior (Orçamento: 15.000€) Reforço da negociação das condições logísticas
PI3 - Cumprir Prazos de Entrega			<ul style="list-style-type: none"> Reuniões semanais de planeamento da produção Renegociação das condições comerciais c/ os fornecedores Rigoroso Planeamento de Tesouraria 		
PI4 - Melhorar o Tempo de Resposta a Consultas de Clientes			<ul style="list-style-type: none"> Incremento qualitativo dos procedimentos em CRM (Orçamento: 9.600€) Actualização do Sistema ERP Navision (Orçamento: 25.000€) Codificação de todos os produtos c/ descrição multilíngua (Orçamento: 5.000€) 		
PI5 - Aumentar a Agressividade Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Criação de parcerias com distribuidores estrangeiros Aposta no <i>Open Day</i> para os clientes (Orçamento: 7.500€) Participação em feiras e eventos nacionais e internacionais (Orçamento: 20.000€) Acções publicitárias 				
PI6 - Incrementar a Qualidade do Produto				<ul style="list-style-type: none"> Criação departamento I&D Acções de <i>Reverse Engineering</i> c/ produto <i>Top Quality</i> (Orçamento: 50.000€) Incorporação de matérias-primas de qualidade superior em todos os componentes Protocolo de adjudicação abrangente (e.g: localização de destino do gerador) 	
AC1 - Desenvolver competências Internas	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho Plano Anual de Formação Especializada Plataforma de Sugestões dos Colaboradores "Bolsa de Ideias" 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho Plano Anual de Formação Especializada Plataforma de Sugestões dos Colaboradores "Bolsa de Ideias" 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho Plano Anual de Formação Especializada Plataforma de Sugestões dos Colaboradores "Bolsa de Ideias" 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho Plano Anual de Formação Especializada Plataforma de Sugestões dos Colaboradores "Bolsa de Ideias" 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Avaliação de Desempenho Plano Anual de Formação Especializada Plataforma de Sugestões dos Colaboradores "Bolsa de Ideias"
AC2 - Alinhar a Estratégia com os Interesses dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir Sistema de Remuneração Variável. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir Sistema de Remuneração Variável. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir Sistema de Remuneração Variável. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir Sistema de Remuneração Variável. 	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir Sistema de Remuneração Variável.

Tabela 8 – Iniciativas

5. DISCUSSÃO

Importa, antes de mais, destacar que apesar da empresa existir desde 1976, encontra-se actualmente numa fase prematura de crescimento atendendo à reformulação estratégica iniciada em 2010 e com maior profundidade desde o início de 2013/2014. Nos últimos dois anos a aposta na exportação intensificou-se, com os mercados de África, América Latina e Península Arábica a assumirem o principal foco de interesse. O produto sofreu recentemente uma alteração no seu posicionamento, fruto de uma política de incremento qualitativo, encetada com a alteração das matérias-primas que constituem os geradores para marcas de maior notoriedade e representatividade internacional. Além da incorporação de componentes de qualidade superior, a gestão irá centrar parte dos seus esforços na investigação e desenvolvimento do produto, sendo este um investimento declarado para os próximos anos. No sentido de criar uma organização estruturalmente sólida para enfrentar os desafios a que se propõe, a empresa reorganizou-se significativamente em 2014 (e continua a fazê-lo em 2015), quer ao nível do quadro de pessoal, quer ao nível de departamentos, funções e processos. Face a esta conjuntura e dado que a organização possuía um controlo de gestão baseado somente em indicadores financeiros, o Dr. Miguel Sousa (Director Financeiro) colocou-me o desafio de conceber o BSC.

A construção do BSC teve subjacente um conjunto de etapas relacionadas com o desenvolvimento e planeamento da estratégia, tal como se apresentam no capítulo anterior.

Quanto ao primeiro ponto, a missão, os valores e a visão definidas pela gestão descrevem de forma concisa e motivadora o propósito (diferenciador), a conduta e as aspirações futuras da empresa. Relativamente ao segundo ponto, a análise das 5 forças permitiu concluir que a indústria é extremamente competitiva e de rendibilidade média no mercado internacional. Com o modelo VRIO e análise SWOT constatou-se a existência de um conjunto de recursos/capacidades, pontos fortes e oportunidades (susceptíveis de criar valor futuro), assim como um conjunto de pontos fracos e ameaças que exigirão acções específicas, sendo que alguns são conjunturais e, portanto, de controlo mais difícil.

Os quatro eixos ou temas estratégicos foram enquadrados nas quatro perspectivas e transmitidos a todos os colaboradores no final de 2014, não tendo sido posteriormente envolvidos no processo de definição dos objectivos, indicadores, metas e planos de acção. Ainda que o envolvimento dos colaboradores seja uma das premissas do BSC, este passo ainda não foi dado e o teor do mapa estratégico retrata apenas a visão da gestão sobre o caminho a seguir. No entanto, é convicção pessoal (pelas várias “discussões” e trocas de ideias com os elementos das diversas áreas) e da administração que os colaboradores se sentirão parte integrante deste “projecto” aquando da sua apresentação, pelo que o sucesso da ferramenta não estará em risco.

O mapa estratégico foi concebido para simplificar a direcção estratégica através de relações causa efeito entre os vários objectivos das quatro perspectivas, que à luz dos dados históricos, da lógica e do conhecimento do negócio acredita-se que sejam as mais adequadas. Por forma a monitorizar com precisão os diversos objectivos foi definido um leque de 21 indicadores de fácil leitura, distribuídos da seguinte forma pelas perspectivas: financeira (24%), clientes (24%), processos internos (38%), e aprendizagem e crescimento (14%). As metas para estes indicadores foram determinadas com base em dados históricos (2012 a 2014) e perspectivas futuras para o período de 2015 a 2017, sendo que os valores de 2015 são meramente indicativos dado que o BSC será implementado no último trimestre deste ano.

Devido à falta de dados não foi possível obter evidência acerca dos resultados de alguns indicadores não financeiros, o que impossibilitou conclusões mais profundas. Assim, ainda que alguns desses indicadores não tenham uma base histórica, as suas metas foram definidas com critério. De 2013 para 2014 verifica-se que os indicadores não financeiros, dos quais se obtiveram dados, sofreram em termos gerais uma evolução positiva que se reflectiu num aumento do volume de negócios. Apesar do aumento do volume de negócios, os outros indicadores financeiros apresentaram um resultado inferior ao verificado em 2013 pelas razões já dissecadas no capítulo anterior.

No entanto, os resultados de indicadores financeiros e a ausência de informação relativa a alguns indicadores não financeiros não comprometem, no momento, a veracidade das relações causa efeito explícitas no mapa estratégico. A validação destas relações será feita em 2016, altura em que os procedimentos para a obtenção das informações estarão formalizados e o BSC integralmente implementado.

A aplicação da metodologia BSC à GRUPEL permite concluir que a empresa ficará dotada de uma excelente plataforma para a monitorização e prossecução da estratégia, dado que:

- Desencadeou um conjunto de discussões e reflexões que levaram à formalização e consistência da estratégia, colocando por escrito o que somente existia no espírito da gestão.
- Decompôs-se a estratégia em quatro perspectivas, criando suporte para uma avaliação e interpretação multidimensional do desempenho.
- Clarificou-se, com a construção do mapa estratégico, a forma como a empresa se propõe criar valor, através de relações causa efeito que culminam na criação de valor para o accionista.
- Torna mais simples e precisa a divulgação da estratégia a todos os níveis organizacionais, dado que esta se encontra expressa num conjunto de objectivos relacionados no mapa estratégico (abrindo caminho para uma comunicação *top-down* e *bottom-up*).
- Centra as atenções dos gestores e colaboradores nos aspectos chave e na concretização dos objectivos estratégicos, possibilitando o alinhamento de interesses entre os objectivos organizacionais e individuais.
- Estabeleceu-se um conjunto de indicadores de desempenho para o acompanhamento e avaliação periódica da performance estratégica.
- Identificou-se as iniciativas ou planos de acção (inclusive o orçamento associado) que suportam a execução da estratégia.
- Facilita a detecção de eventuais desvios da estratégia e a tomada de decisão no sentido de adoptar medidas correctivas e preventivas.

Com este instrumento a empresa dispõe de uma plataforma para a discussão, comunicação, monitorização e controlo da estratégia que lhe permitirá ter reunido

num único documento toda a informação organizada para uma tomada de decisão consciente e devidamente fundamentada.

A introdução do BSC veio alterar o paradigma da gestão do desempenho, que se centrava sobretudo na análise e avaliação de dados financeiros, para um modelo prospectivo assente em indicadores transversais a todos os departamentos da empresa.

A concepção do BSC teve como principais obstáculos a inexistência de procedimentos e normas internas (manuais) que permitam identificar claramente os circuitos de informação e decisão; a inexistência de fontes de informação para alguns indicadores não financeiros considerados cruciais para aferir a prossecução de determinados objectivos; e dificuldade em reunir com o director financeiro (pessoa mais próxima na realização do projecto) pela sua reduzida disponibilidade decorrente de um conjunto de circunstâncias inerentes à própria actividade da empresa, o que originou um esforço pessoal suplementar e desafiador. Este último factor vem apoiar o que foi referido na literatura: a não implementação deste tipo de instrumentos de gestão nas PME's decorre muitas vezes da falta de tempo disponível pela gestão de topo, e que de facto este tipo de empresas está sujeito a uma incerteza e evolução constantes.

Como medidas para implementação futura a organização deverá: formalizar os procedimentos necessários à obtenção de informação que permita alimentar os indicadores; comunicar a estratégia através da apresentação do mapa estratégico; desdobrar o scorecard a vários níveis da organização; implementar e analisar os efeitos da introdução do BSC no sistema de gestão da empresa e validar as relações causa efeito expressas no mapa estratégico; suportar as remunerações variáveis e cálculo de incentivos em indicadores que constam no BSC; e fazer chegar em tempo útil a informação aos fóruns de decisão da empresa para a tomada de decisão.

6. CONCLUSÃO

Apesar das principais conclusões já terem sido dissecadas com detalhe no capítulo anterior, importa uma vez mais realçar o potencial do BSC enquanto ferramenta integrada de gestão estratégica, ao agregar todas as informações referentes à empresa e, por conseguinte, a facilitar a tomada de decisão com vista ao alcance dos objectivos delineados. Esta metodologia trouxe de facto uma nova forma de olhar para a gestão das organizações, na medida em que não é unicamente vista como um meio de avaliar o desempenho organizacional sob o prisma financeiro e não financeiro, mas essencialmente porque potencia a discussão, a formalização e desenho, a comunicação, a implementação e avaliação da estratégia. É claramente um instrumento de cariz multidimensional que auxilia a gestão a focar-se nos aspectos verdadeiramente críticos para a criação de valor e obtenção do tal alinhamento organizacional, ainda que seja exigente pois obriga à alocação de recursos significativos (e.g.: tempo), algo que não é particularmente fácil de desbloquear em empresas desta dimensão.

Este projecto tem como objectivo constituir um válido contributo para o futuro da gestão estratégica da GRUPEL e para a própria valorização pessoal e profissional subjacente à investigação e aplicação prática do BSC no contexto empresarial. A administração está satisfeita com os resultados conseguidos e a nível pessoal também foi positivo pois permitiu aprofundar a temática e vivenciar pela primeira vez a realidade de uma organização, compreendendo o seu funcionamento e contactando com novas formas de trabalho e de organização. Ainda que os objectivos, quer ao nível da revisão de literatura, quer ao nível da concepção da ferramenta na empresa, tenham sido atingidos, é necessário um conjunto de medidas (para além das elencadas no ponto anterior) que permitam tornar a empresa mais profissionalizada. Neste sentido sugiro como propostas: criar um manual de procedimentos por departamento; efectuar estudos de atractividade para identificar e apostar (eficientemente) nos países alvo; definir uma política de publicidade local a realizar pelos distribuidores; contratar um responsável para a área da HSST; estabelecer um sólido plano de formação anual; criar um sistema de “Bolsa de Ideias” onde os colaboradores possam apresentar as sugestões; e promover um evento anual de *team-building*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, P. e Cunha, J. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: insights from a case study. University of Minho.

Albright, T. e Davis, S. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*. 15: pp. 135-153.

Basuony, M. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*. 3: pp. 14-22.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review (HBR)*. pp. 71-80.

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *HBR*.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 39: pp. 53-79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston – Massachusetts.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. pp. 75-85.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000). Having Trouble with your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. pp. 167-176.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press. Elsevier Editora. Rio de Janeiro.

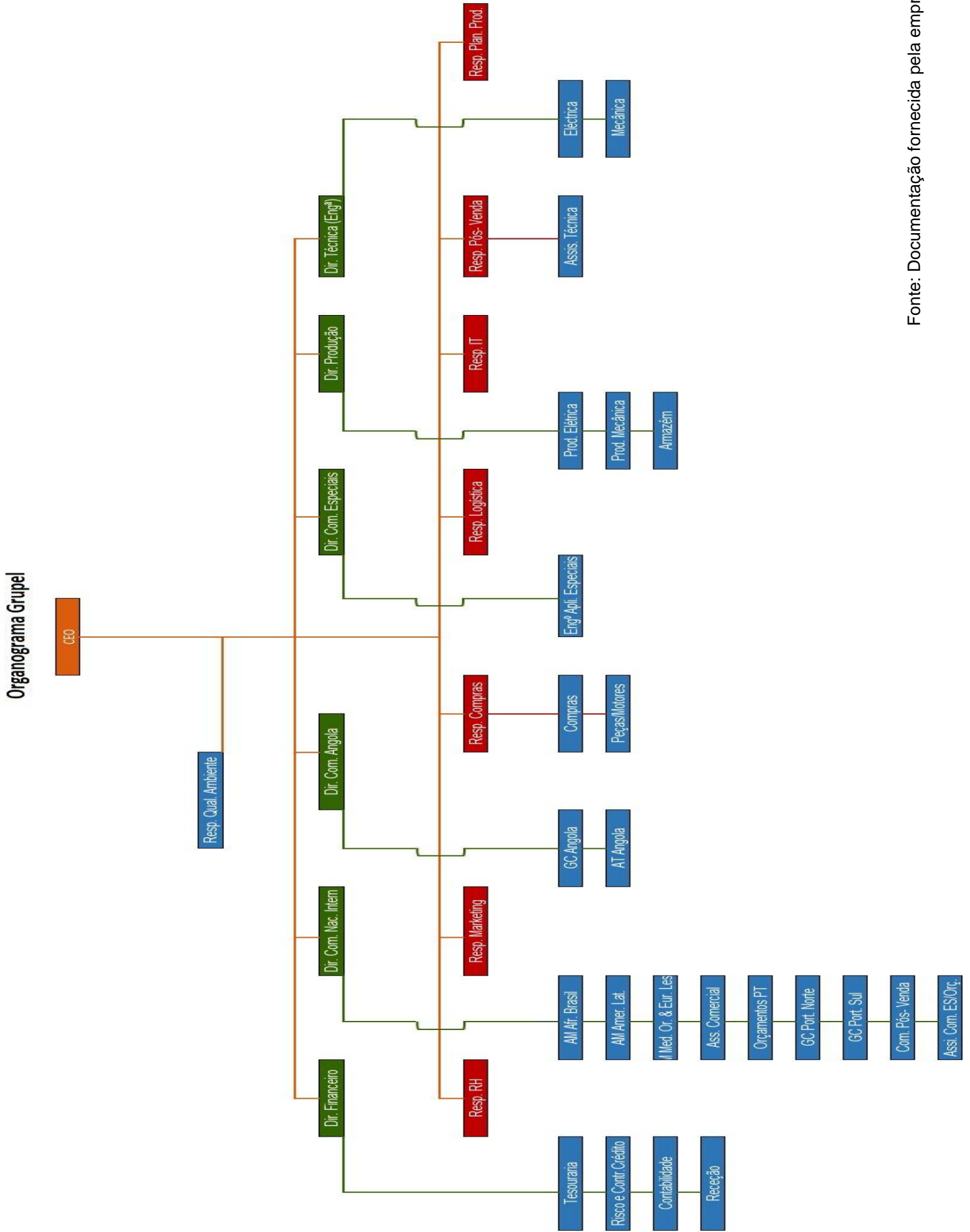
Kaplan, R. e Norton D. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*. pp. 52-63.

Kaplan, R. e Norton, D. (2004b). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

- Kaplan, R. e Norton, D. (2004c). Strategy Maps. *Strategic Finance*. pp. 27:35.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2006). Alignment – Using the BSC to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *HBR*.
- Kaplan R. e Norton, D. (2009). Prémio de Execução. Actual Editora. Lisboa.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2012). Balanced Scorecard Report – The Strategy Execution Source. *Harvard Business Review*. 14: pp. 1-5.
- Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 15: pp. 129-148.
- Melo, J. (2008). *Avaliação do desempenho na construção civil – a sua aplicação a uma obra ferroviária*. Tese de Mestrado em Engenharia Civil. Instituto Superior Técnico – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. 144pp.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11: pp. 65-88.
- Quesado, P. e Rodrigues, L. (2009). Factores determinantes na implementação do balanced scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*. 5: pp. 94-115.
- Relatório de Contas (2012, 2013 e 2014) - Grupel, S.A.
- Rodrigues, J. (2012). *Estratégia Organizacional*. Escolar Editora. Lisboa.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6: pp. 39-46.
- Saraiva, H. e Alves, M. (2013). BSC em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista del Instituto Internacional de Costos*.
- Walker, K. e Ainsworth, P. (2007). Achieving competitive advantage in departments of accounting: Management principles and the balanced scorecard. *Accounting and Financial Studies Journal*, 11: pp. 65-82.
- Zeng, K. e Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work?. *Business Horizons*. 56: pp. 611-620.

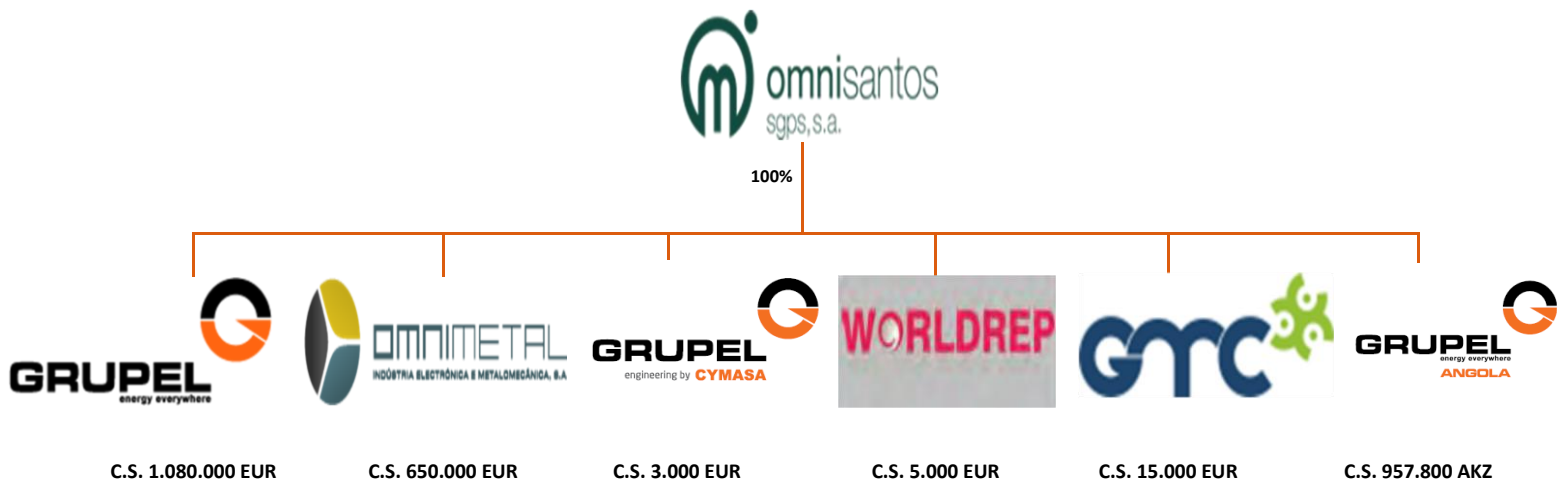
ANEXOS

- Anexo 1: Organograma GRUPEL, S.A.



Fonte: Documentação fornecida pela empresa

- **Anexo 2: Estrutura Organizacional Grupo OMNISANTOS**



Fonte: Elaboração Própria

- **Anexo 3: Inquérito de Satisfação dos Clientes**



Inquérito à Satisfação dos Colaboradores

Obrigada pelo tempo e atenção que vai despende a responder a este inquérito.

As respostas às questões presentes neste inquérito serão compiladas num relatório que permitirá avaliar o grau de Satisfação dos Colaboradores da Grupel.

Agradeço que responda de forma honesta. Cada inquérito é confidencial.

Responda a cada uma das seguintes questões, assinalando com um círculo a resposta que considerar mais adequada:

1) Recomendo a Grupel a amigos e familiares como uma boa empresa para trabalhar.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

2) Quando comecei a trabalhar na Grupel, planeava ficar:

- a) Até 1 ano
- b) Entre 1 a 3 anos
- c) De 3 a 5 anos
- d) De 5 a 10 anos
- e) Mais que 10 anos

3) Os aspectos mais positivos de trabalhar na Grupel são (selecione 3 das seguintes opções):

- a) Ambiente de trabalho
 - b) Competência
 - c) Liderança
 - d) Confiança
 - e) Crescimento da organização
 - f) Crescimento pessoal
 - g) Progressão na carreira
 - h) Equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal
 - i) Proximidade de casa
- Outro. Qual? _____

4) Trabalhar na Grupel ajuda-me a crescer enquanto profissional.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

5) Eu sinto orgulho em trabalhar para a Grupel.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo

- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

6) Eu identifico-me com os valores e cultura da Grupel.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

7) Considero que a Grupel tem um tratamento justo e igual para com os seus colaboradores.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

8) Considero que a Grupel tem um tratamento justo e igual para com os seus clientes.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

9) Considero que existem oportunidades de progressão de carreira dentro da Grupel.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

10) Acredito na competência e capacidades da equipa de liderança da Grupel.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

11) Penso frequentemente procurar uma oportunidade de trabalho fora da Grupel.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

12) A Grupel proporciona-me condições favoráveis ao bom desempenho do meu trabalho.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

13) O departamento de RH está disponível para responder às minhas questões.

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

14) Foram partilhados comigo os objectivos estratégicos da Grupel para 2015.

- a) Concordo Totalmente

- b) Concordo
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

Comentários:

Muito obrigada pela sua colaboração,

Rita Estanqueiro

Responsável de RH

Abril 2015

Fonte: Documentação fornecida pela empresa

- **Anexo 4: BSC GLOBAL**

Nota: *Vide* versão digital (Excel) completa