



BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO

SORAIA ANDREIA LOURENCO CAMPELO

novembro de 2019

BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO

Soraia Andreia Lourenço Campelo

Setembro 2019

Instituto Superior de Engenharia do Porto
Departamento de Engenharia Mecânica



POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

BALANCED SCORECARD APLICADO A UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO

Soraia Andreia Lourenço Campelo
1060960

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação da Professora Especialista Teresa Maria Leitão Dieguez.

2019

Instituto Superior de Engenharia do Porto
Departamento de Engenharia Mecânica



POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

JÚRI

Presidente

Professor Doutor Luís Carlos Ramos Nunes Pinto Ferreira
Professor Adjunto, Departamento de Engenharia Mecânica do Instituto Superior de Engenharia do Porto

Orientador

Mestre/Especialista Teresa Maria Leitão Dieguez
Professor Adjunto Convidado, Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Arguente

Professor Doutor Sérgio Gottling Oliveira Monteiro
Professor Adjunto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

AGRADECIMENTOS

Na sequência da realização do presente projeto quero expressar os meus mais sinceros agradecimentos à empresa e aos seus gerentes, pela oportunidade que me deram de poder realizar o meu projeto final nesta empresa, pela disponibilidade e pelas suas contribuições que nunca criaram qualquer impedimento à realização do mesmo durante este período de aprendizagem.

À Senhora Professora Especialista Teresa Dieguez, por ter sido a minha orientadora e por me ter acompanhado durante todo o processo, estando sempre presente e disposta a transmitir os seus conhecimentos.

Agradeço aos meus pais, à minha mãe, Fernanda, por ter sempre acreditado em mim mesmo quando eu duvidava e ao meu pai, Adélio, que embora tendo as suas dúvidas, deu-me todas as condições para lhe provar de que era capaz.

Quero ainda agradecer:

- Ao Tiago, por ser um amigo incondicional;
- Ao Jorge, pelo apoio, comentários e sugestões;
- Ao Diogo, à Rita e à Paula, por terem tornado estes dois anos inesquecíveis;

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me acompanharam e apoiaram durante o meu percurso académico.

PALAVRAS CHAVE

Ação, *Balanced Scorecard*, Estratégia, Indicadores, Metas

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão muito utilizada: usa indicadores financeiros e não financeiros, estando estreitamente ligada à estratégia. Neste sentido, esta ferramenta consegue adaptar-se às constantes mudanças do mercado, quer no seu ambiente externo, quer no seu ambiente interno, permitindo assim avaliar com maior celeridade a *performance* da empresa, informar a Direção para eventuais tomadas de decisão e continuar a competir no mercado com sucesso.

O presente projeto tem como objetivo conceber um modelo *Balanced Scorecard* no setor da construção civil, ramo da reconstrução. É descrito todo o processo de desenvolvimento do mesmo, desde a revisão teórica e descrição do controlo de gestão até aos desafios impostos às organizações. Por fim, termina-se a abordagem definindo as suas características e estudando os motivos adotados na conceção do *Balanced Scorecard*.

Através da missão, visão e valores da empresa são definidos objetivos, indicadores, metas e ações para a implementação da estratégia, assim como a sua comunicação e monitorização face aos objetivos estratégicos.

Mediante o modelo desenvolvido, chega-se à conclusão de que o problema de falta de foco comum a muitas empresas é eliminado com o BSC, passando as mesmas a ter uma visão clara da *performance* empresarial, assim como dos seus fatores críticos de sucesso.

KEYWORDS

Action, Balanced Scorecard, Indicators, Goals, Strategy

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a widely used management tool: it uses financial and non-financial indicators and is closely linked to strategy. In this sense, this tool can adapt to the market continuous changes, both in its external environment and in its internal environment, thus allowing a faster evaluation of the company's performance, informing the Management for eventual decision making and continuing to successfully compete in the market.

This project aims to design a Balanced Scorecard model in the construction sector, branch of reconstruction. The entire process of its development is described, from the theoretical review and description of management control to the challenges imposed on organizations. Finally, the approach ends by defining its characteristics and studying the adopted motives in the design of the Balanced Scorecard.

Through the company's mission, vision and values, objectives, indicators, goals and actions for the implementation of the strategy are defined, as well as its communication and monitoring against strategic objectives

Based on the developed model, it is concluded that the lack of focus common problem to many companies is eliminated with the implementation of BSC, giving them a clear view of business performance as well as its critical success factors.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

Lista de Abreviaturas

BSC	Balanced Scorecard
CCOP	Construção Civil e Obras Públicas
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FMI	Fundo Monetário Internacional
PEST	Político-legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas
PME	Pequena Média Empresa
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Lista de Símbolos

N.º	Número
%	Percentagem

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - RESUMO DAS QUATRO ABORDAGENS À ESTRATÉGIA. ADAPTADO DE WHITTINGTON (2002)	37
FIGURA 2 - RESUMO DOS SISTEMAS DO BALANCED SCORECARD. ADAPTADA DE PINTO (2007)	46
FIGURA 3 - MODELO SIMPLES DE CRIAÇÃO DE VALOR. ADAPTADO DE KAPLAN & NORTON (2004)).....	46
FIGURA 4 - MEDIDAS ESSENCIAIS DA PERSPETIVA DOS CLIENTES. ADAPTADA DE KAPLAN & NORTON (1997))	48
FIGURA 5 - MODELO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS ADAPTADA DE KAPLAN & NORTON (2004)	51
FIGURA 6 - MODELO DE PERFIL DE COMPETÊNCIAS. ADAPTADA DE KAPLAN & NORTON (1997)	51
FIGURA 7 - PROCESSO DE DESCRIÇÃO CONTÍNUO NO QUAL O BSC PERTENCE. ADAPTADA DE KAPLAN & NORTON (2004)	53
FIGURA 8 - SUGESTÃO DO ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....	58
FIGURA 9 - VALORES DA EMPRESA	61
FIGURA 10 - CINCO FORÇAS DE PORTER. ELABORAÇÃO PRÓPRIA	65
FIGURA 11 - DA MISSÃO AO BSC. ADAPTADA DE RUSSO (2006)	68
FIGURA 12 - MAPA ESTRATÉGICO CRIADO PARA A EMPRESA. ELABORAÇÃO PRÓPRIA....	79
FIGURA 13 - IMPACTO DAS INICIATIVAS NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NA EMPRESA. ELABORAÇÃO PRÓPRIA.....	82
FIGURA 14 - BALANCE SCORECARD PRODUZIDO PARA A EMPRESA ADAPTADO (RUSSO, 2006)	84
FIGURA 15 - ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	85

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - VERTENTE	CARACTERÍSTICAS DA CONCEÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA CADA	39
TABELA 2 -	DIVISÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	50
TABELA 3 -	PERSPETIVA FINANCEIRA E OS SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	69
TABELA 4 -	PERSPETIVA DO CLIENTE E OS SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	70
TABELA 5 - ESTRATÉGICOS	PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS E OS SEUS OBJETIVOS	71
TABELA 6 - ESTRATÉGICOS	PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO E OS SEUS OBJETIVOS	72
TABELA 7 -	PERSPETIVAS E OS SEUS RESPETIVOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	73
TABELA 8 -	RESUMO DOS INDICADORES E METAS USANDO O BSC.....	75
TABELA 9 -	CONTROLE DAS AÇÕES COM PRIORIDADE ELEVADA	83

ÍNDICE

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS	XIII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
ÍNDICE	XIX
INTRODUÇÃO	23
1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Contextualização	25
1.2 Objetivos do projeto.....	26
1.3 Metodologia do projeto.....	26
1.4 Estrutura do projeto	27
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
2.1 Controlo de Gestão.....	31
2.1.1 Definição do Controlo de Gestão	31
2.1.2 Os oitos princípios do controlo de gestão	32
2.1.3 As características do Controlo de Gestão.....	33
2.1.4 Os Instrumentos de Controlo de Gestão.....	34
2.2 Desafios na Gestão das Empresas	35
2.3 Estratégia	37
2.3.1 Definição de Estratégia.....	37
2.3.2 Importância da Estratégia	40
2.3.3 Missão	40
2.3.4 Visão	41
2.3.5 Valores.....	42
2.3.6 Análise da Envolvente	42

2.3.6.1	Análise do ambiente geral: Análise PEST	43
2.3.6.2	Análise do ambiente competitivo - Análise do Modelo das cinco forças de Porter	43
2.3.6.3	Análise do ambiente interno/externo – Análise SWOT	44
2.4	Balanced Scorecard	45
2.4.1	Origem.....	45
2.4.2	Perspetivas	46
2.4.2.1	Perspetiva Financeira	47
2.4.2.2	Perspetiva do Cliente	48
2.4.2.3	Perspetiva dos Processos Internos	49
2.4.2.4	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	50
2.4.3	Resultados	52
ESTUDO DE CASO		55
3	ESTUDO DE CASO	57
3.1	A empresa	57
3.1.1	Génese.....	57
3.1.2	Organização.....	58
3.1.3	Proposta de Valor.....	59
3.1.4	Missão, Valores e Visão	60
3.1.5	Gestão Atual	61
3.1.6	Modelo das 5 forças de <i>Porter</i>	63
3.1.7	Análise SWOT	65
3.1.8	Fatores Críticos de Sucesso	66
3.2	Balanced Scorecard	67
3.2.1	Decisão sobre a ferramenta a desenvolver	67
3.2.1.1	Da Missão ao Balanced Scorecard	67
3.2.1.2	Objetivos Estratégicos e Perspetivas adotadas	68
3.2.1.2.1	Perspetiva Financeira	68
3.2.1.2.2	Perspetiva do Cliente	69
3.2.1.2.3	Perspetiva dos Processos Internos.....	70
3.2.1.2.4	Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	71
3.2.1.2.5	Quadro Resumo dos objetivos estratégicos.....	72
3.2.1.3	Indicadores e Metas.....	73
3.2.1.4	Mapa Estratégico	78
3.2.1.5	Ações a implementar	80
3.3	Etapas de Implementação	85
CONCLUSÕES.....		87

4	CONCLUSÕES.....	89
4.1	Conclusão	89
4.2	Sugestões para futuros trabalhos	90
5	BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO.....	93
5.1	Bibliografia	93

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.2 OBJETIVOS DO PROJETO

1.3 METODOLOGIA DO PROJETO

1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O setor da Construção Civil e Obras Públicas (CCOP) é um setor muito diversificado, abrangendo a construção de edifícios habitacionais, turísticos ou de serviços, bem como estradas, pontes, vias-férreas e barragens, entre outros. Apresenta uma cadeia de valor diversificada, atendendo ao facto de que recorre a um elevado número *inputs* (meios e empresas) desde o início de uma empreitada até ao final da mesma (Nunes, 2001; Baganha, Marques, Góis, 2002).

Os investimentos efetuados neste setor estão muito dependentes do grau de desenvolvimento da economia, da conjuntura económica e do montante das despesas públicas. É considerada uma atividade pró-cíclica uma vez que apresenta sinais de maior expansão em fases positivas da economia global e recessões mais profundas em períodos negativos, sendo assim considerada como um dos principais indicadores da economia (Nunes, 2001; Baganha *et al.*, 2002).

Em Portugal este setor foi um dos setores mais afetados pela crise económica e financeira provocada pela falência, em 2008, do *Lehman Brothers*, e pela intervenção do FMI (Fundo Monetário Internacional), em 2011. A recessão provocou uma diminuição significativa do volume de negócios no setor a partir do ano de 2011 até ao ano de 2014, estando agora a recuperar e a crescer de uma forma contínua (Pordata, 2019).

É um setor onde a concorrência é agressiva, sendo na sua maioria constituído por Pequenas e Médias Empresas (PME), empregando diretamente no global cerca de 312.914 pessoas em 2017 (Gomes, Sousa, & Dieguez, 2019).

Como existe grande concorrência, as empresas têm que encontrar estratégias que lhes permitam permanecer no mercado de uma forma sustentável, procurando obter vantagem competitiva e monitorizando/controlando os seus custos e receitas, não esquecendo os seus acionistas, clientes, processos internos e pessoas que nelas trabalham.

Assim, no âmbito do projeto final de curso do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, do Instituto Superior de Engenharia do Porto, foi proposto o projeto de aplicação do Balanced Scorecard (BSC) a uma Pequena Média Empresa (PME), inserida no sector da construção civil, ramo da reabilitação.

Para o efeito, foi encontrada uma empresa de cariz familiar, localizada no Norte de Portugal, muito focada na obtenção de Lucro, mas com uma gestão pouco desenvolvida, que aceitou o desafio.

O mercado hoje sofre mudanças constantes, o risco e a incerteza são elevados, razões que justificam a necessidade de uma empresa definir e implementar uma estratégia de negócio capaz de a ajudar a consolidar a sua posição e garantir a sua perpetuidade.

Dentro das várias ferramentas de gestão, no presente projeto optamos por escolher o Balanced Scorecard, dado ser um instrumento que permite estudar a empresa como um todo e não apenas segundo uma perspetiva financeira ou meramente economicista. Tratando-se de uma ferramenta extremamente versátil para a gestão da estratégia e para o desempenho das organizações, interliga quatro perspetivas, a saber:

- A criação de uma cultura focada na motivação dos colaboradores, com o objetivo de construir uma relação de fiabilidade e dedicação no seio da empresa;
- A otimização dos processos internos a fim de aumentar a rentabilidade e reduzir os custos;
- A melhoria na gestão dos fornecedores, quer de serviços, quer de produtos, contribuindo para o aumento da rentabilidade da organização, indo de encontro ao interesse dos acionistas;
- A criação de uma relação de confiança, lealdade e intimidade com clientes, em consequência dos pontos anteriores.

1.2 Objetivos do projeto

O projeto teve como objetivo a implementação de um sistema de gestão apto a fornecer uma visão global e integrada do desempenho da organização, nomeadamente objetivo principal desenhar/conceber um Balanced Scorecard (BSC) para uma PME inserida no sector da construção civil, ramo da reabilitação.

Como objetivos específicos, procurou:

- Definir a Visão, Missão e Valores;
- Elaborar um esboço de Manual sobre BSC, a ser utilizado futuramente na empresa;
- Ligar indicador de desempenho à estratégia;
- Fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho;
- Alinhar a gestão operacional, a visão e as orientações estratégicas;
- Estabelecer relações de causa e efeito;
- Direcionar os gestores para o que é importante (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015).

1.3 Metodologia do projeto

A metodologia investigação foi, sobretudo, uma metodologia qualitativa. Resultou da consulta e recolha de dados na empresa em estudo, com o acompanhamento dos responsáveis, sempre que necessário. A recolha de dados foi realizada através de conversas informais entre os gerentes e os colaboradores da empresa, os seus fornecedores e os clientes.

Foi, também, uma metodologia exploratória, no sentido em que no início do projeto os problemas a serem investigados não estavam totalmente definidos, faltando informações para a sua completa compreensão, sendo relevante obter uma maior familiaridade com o tema a estudar.

Como método de investigação, optamos por um caso de estudo, dado pretendermos analisar acontecimentos atuais e apresentar uma proposta para as práticas de gestão existente, com o intuito de criar um sistema de gestão que vise fornecer uma visão global e integrada do desempenho da empresa. No limite, tentámos identificar limitações ou novas necessidades nas práticas atuais (Yin, 2001).

Para o desenvolvimento do projeto foi crucial o envolvimento dos gerentes da empresa, o que permitiu identificar as características da empresa e ter acesso privilegiado a toda a informação necessária. De notar ter sido este, também, um dos fatores que permitiu o sucesso do projeto desenvolvido.

1.4 Estrutura do projeto

O projeto está dividido em três capítulos com a seguinte estrutura:

- Revisão bibliográfica;
- Estudo de Caso;
- Conclusões.

O primeiro capítulo apresenta uma revisão bibliográfica, onde é exposta a fundamentação teórica dos temas elaborados, nomeadamente os conceitos de controlo de gestão, estratégia e *Balanced Scorecard* (BSC).

No segundo capítulo apresentamos o caso de estudo, caracterizando a empresa, apresentando a estrutura, propondo as declarações de Visão, Missão e Valores, definindo Objetivos, Metas e evidenciando os Fatores Críticos de Sucesso. Aplicamos os conhecimentos adquiridos no capítulo anterior para a criação de uma proposta de conceção/arquitetura de um *Balanced Scorecard* adequado à PME.

O terceiro e último capítulo apresenta as conclusões do BSC elaborado, indica as limitações do projeto e propõe oportunidades de melhoria.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONTROLO DE GESTÃO

2.2 DESAFIOS NA GESTÃO DAS EMPRESAS

2.3 ESTRATÉGIA

2.4 O BALANCED SCORECARD

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Controlo de Gestão

2.1.1 Definição do Controlo de Gestão

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 17).

É um processo que agrega um conjunto de atividades e de instrumentos, que podemos designar por Sistema de Controlo de Gestão, e que difere de organização para organização, independentemente de ter ou não fins lucrativos.

È um processo que pode ser mais ou menos complexo e mais ou menos formal, mas que tem que se adequar à realidade de cada organização (dimensão, negócio, estilo de gestão e cultura organizacional) (Santos, 2010).

Definir Controlo de Gestão não é tarefa fácil e na literatura aparecem várias definições. Em 2008, Jordan Neves & Rodrigues (2008, p.21) definiram Controlo de Gestão como “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”

Em 2015, os mesmos autores (Jordan et al, 2015, p. 28) acrescentam mais perspetivas e definem Controlo de Gestão como “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”.

Deve “proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (Jordan *et al*, 2015, p. 28), sendo “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Jordan *et al.*, 2015, p. 30).

Sendo o Controle de Gestão um processo no qual a organização se esforça para alcançar resultados planeados ou desejados, ou "desempenhos", as várias ações a envidar servirão para minimizar os efeitos negativos causados pelo ambiente externo e interno, representando assim um método para gerir o desempenho da organização (Sljivic, Skorup, & Vukadinovic, 2015).

Face ao exposto, propomos o entendimento de que o Controlo de Gestão seja um sistema de convergência qualitativa e quantitativa entre os objetivos da empresa e os objetivos Individualizados pelos responsáveis.

2.1.2 Os oitos princípios do controlo de gestão

Segundo os mesmos autores (Jordan *et al.*, 2015), os princípios do controlo de gestão são oito, nomeadamente:

- Realização dos objetivos;
- Descentralização das decisões;
- Delegação da autoridade e responsabilização;
- Convergência de interesses entre divisões alinhados à estratégia;
- Foco na ação;
- Horizonte no futuro;
- Apoio à tomada de decisão;
- Estímulo dos intervenientes no processo;
- Compromisso.

Com efeito, os objetivos de uma empresa são vários e a sua monitorização e avaliação de cumprimento não podem apenas passar pela temática financeira. É fundamental elaborar planos de monitorização diferenciados com o fim de aumentar as temáticas/áreas a controlar, a fim de aferir se os objetivos estão a ser atingidos.

A descentralização das decisões, delegação da autoridade e responsabilização, são também práticas do exercício do Controlo de Gestão, responsável pela convergência de interesses entre as várias divisões ou setores da empresa para que estas funcionem como um todo, alinhando a estratégia. Os dois princípios aqui nomeados são responsáveis pela descentralização, importante para a participação, inovação e criação de um sistema de comunicação, valorizando a estrutura informal das empresas.

Os instrumentos de Controlo de Gestão são criados com foco na ação e não na documentação ou burocracia. Assim, o Controlo de Gestão tem como principal horizonte o futuro e não o passado. E estes dois princípios seguem a definição privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil. O quarto princípio dá prioridade à ação e o quinto dá prioridade ao futuro.

Com maior enfoque nos homens que nos números, o Controlo de Gestão refere-se à natureza fundamentalmente comportamental, o que permite enriquecer as decisões dos gestores através da preparação dos planos e da análise dos resultados.

O sistema de sanções e recompensa é uma estratégia utilizada para estimular os gestores, surgindo estes não apenas como controladores, mas sim como os atores com maior envolvimento no Controlo da Gestão, uma vez que é da sua responsabilidade descrever o processo de Controlo de Gestão, papel desempenhado tanto pelos

gestores como pelos controladores. Estes dois últimos princípios estão conectados à responsabilização, usando o sistema de recompensa, definindo o papel de cada interveniente e o processo de Controlo de Gestão.

2.1.3 As características do Controlo de Gestão

O sistema de Controlo de Gestão tem que ser adaptado às características e à estrutura de cada empresa, tendo em atenção a sua dinâmica. Os operacionais são muitas vezes quem desenvolve uma grande resistência ao sistema de controlo, dificultando a sua adaptação.

Para a criação de um modelo de Controlo de Gestão é necessário criar um conjunto de indicadores que vão auxiliar a medição da *performance* e assim permitir uma implantação da estratégia definida. Identificar os pontos fortes e fracos desta estratégia permite ampliá-los (no caso dos pontos fortes) e corrigi-los (no caso dos pontos fracos) (Jordan *et al.*, 2015).

Os gestores utilizam o sistema de medição de desempenho para acompanhar a implementação, comparando objetivos e estratégias com os resultados atuais (Simons, 2000).

No entanto, o controlo tem que ser aplicado corretamente, implicando que o responsável tenha uma visão precisa do subsistema que gere e das tarefas que tem que desempenhar, bem como dos elementos que deve ter em conta para avaliar o funcionamento do sistema (Dupuy & Roland, 1992).

Para que o sistema de controlo seja eficiente, tem de obedecer a determinadas características, entre as quais:

- Registos rápidos dos desvios ao nível de eficiência pré-definidos;
- Flexibilidade e adaptabilidade a qualquer alteração de condições, até mesmo do aperfeiçoamento das operações da empresa;
- Localização dos desvios consoante os objetivos previstos pela empresa e criação de formas de melhoria;
- Focalização e controlo das atividades mais expressivas para o sucesso da empresa;
- Fácil interpretação para o gestor e económico na implementação;
- Objetivos claros e um sistema de informação adequado para avaliar a realização dos mesmos (Inácio, 1981).

Para além das caracterizas mencionadas, um sistema de controlo eficiente tem que ser de fácil implementação, compreensão e de baixo custo. Se possível, deverá

ainda ser seletivo e flexível, com o objetivo de registrar os desvios o mais rapidamente possível, assim como definir as respetivas ações corretivas (Agostinho, 2017).

Assim, o desenvolvimento do processo de gestão numa empresa envolve 5 funções a saber, nomeadamente:

- Planeamento: criando objetivos tendo em conta os recursos da empresa e o desenvolvimento dos caminhos para os atingir;
- Organização: função que estabelece os meios materiais e humanos necessários para a execução dos objetivos estipulados;
- Recrutamento: referente à seleção, avaliação, desenvolvimento e colocação dos Recursos Humanos (RH) adequados nos papéis da estrutura organizacional;
- Direção; orientação e supervisão da atividade do pessoal da empresa na execução das tarefas atribuídas e
- Controlo: através do processo que garante o cumprimento dos objetivos e os planos da empresa dirigindo as operações (Caiado, 2009).

2.1.4 Os Instrumentos de Controlo de Gestão

Um controlo de gestão efetivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer e aceitar objetivos, planear a forma de os alcançar, monitorizar o grau de cumprimento dos mesmos e avaliar o desempenho dos gestores. Estes instrumentos podem ser: 1) Instrumentos de Pilotagem, 2) Instrumentos de Comportamento e 3) Instrumentos de Diálogo.

Os Instrumentos de Pilotagem (Plano Operacional, Orçamento Operacional e Controlo Orçamental, Tableau de Bord e Balanced Scorecard), só terão eficácia se na sua conceção e implementação tiver havido uma preocupação de convergência da informação mensurável com os objetivos estratégicos da organização (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015).

Os Instrumentos Comportamento (Organização em centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade; Sistema justo de preços de transferência interna), possibilitam a atribuição de um gestor responsável por uma determinada área e a definição dos respetivos objetivos, permitindo avaliar o desempenho desse gestor. Permitem, ainda, avaliar o desempenho de cada centro de responsabilidade (Jordan et al., 2015).

Os Instrumentos de Diálogo são mecanismos de comunicação (reuniões, relatórios e mapas, entre outros), que se tornam complexos por colocar os gestores e operacionais a dialogarem e a assumirem responsabilidades, muitas vezes aparentemente contraditórias.

Os instrumentos de gestão mais importantes (e provavelmente, os mais utilizados), com características similares, que auxiliam os gestores a implementar e a desenvolver as estratégias definidas pelas organizações e a gerir a performance dos diversos centros de responsabilidade que constituem uma organização são: o Tableau de Bord e o *Balanced Scorecard*.

Contudo, existem muitas diferenças entre eles. A literatura sobre esta temática é rica, apresentando os dois tanto vantagens como desvantagens, assim como limitações. Para o presente estudo optamos por trabalhar com o *Balanced Scorecard*, por nos parecer se focar mais na estratégia e oferecer uma visão global da empresa, ser um modelo baseado nas cinco forças de Porter e utilizar o conceito fator crítico, como o elemento que condiciona a realização dos objetivos.

2.2 Desafios na Gestão das Empresas

O mercado de negócios sofreu inúmeras alterações que tornaram o mercado mais global, mais tecnológico, mais rápido, mais incerto e mais inconstante. Hoje, os nossos concorrentes não são apenas os atores que estão próximos, mas também os que estão a nível global. Esta aproximação aumenta a rivalidade da competição, obrigando as empresas a terem respostas mais eficientes e eficazes, a fim de alcançar um bom desempenho e conseguir ter resultados positivos.

O conhecimento e a informação são fatores competitivos que existem nas empresas, mas que só aportam valor acrescentado se forem medidos e interpretados. Referimo-nos aos ativos intangíveis, isto é, aos ativos não monetários, identificáveis, sem substância física, controlados pelo seu detentor e que se espera venham a gerar benefícios económicos futuros

É consensual a importância dos ativos intangíveis no valor das empresas, sendo igualmente reconhecido o facto de este valor ser difícil de determinar. Ainda não está devidamente tratado na abordagem contabilística tradicional, mas sabemos que um investidor procura formular as suas decisões suportando-as num conjunto de “informação muito mais ampla do que a representada nas peças contabilísticas tradicionais, incluindo no seu processo de análise e avaliação do negócio, variáveis como as práticas de inovação e de sustentabilidade, a excelência na gestão de marcas, o relacionamentos com clientes, os mecanismos para incorporação de tecnologia, os modelos de *governance*, a capacidade para a gestão do conhecimento e de talentos, entre outros” (COTEC Portugal, 2013, p.6).

O ambiente de negócio em mutação trouxe uma insatisfação quanto às medidas financeiras tradicionais para medição do desempenho (Ittner & Larcker, 1998), dado serem úteis em condições de baixa complexidade, condição atípica nos tempos que correm (Malina & Selto, 2001).

Os resultados financeiros tradicionais são cada vez menos capazes de explicar o sucesso ou o insucesso das organizações. Surgem, assim, os elementos que têm valor para os clientes e fornecedores, os denominados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que criam vantagem num determinado ramo ou setor, desde a conceção e/ou produção até à distribuição do produto ou serviço, permitindo a criação de vantagens competitivas (Atamer & Calori, 1993). E é este conceito de FCS, mesmo que implicitamente, que “tem vindo a ser utilizado pela maioria dos gestores, pela importância da sua análise na concretização dos objetivos da organização” (Ferreira, 2014, p. 4).

A competitividade das empresas, não depende apenas dos resultados financeiros e dos ativos tangíveis, já que estes não permitem ter uma visão abrangente do mercado e não consideram aspetos como qualidade, inovação, rivalidade da indústria e eficiência operacional, entre outros. Segundo Simons (200) e Russo (2006), a competitividade depende de ativos intangíveis, destacando, entre outros, a qualidade dos produtos/serviços, o nível de satisfação e fidelização dos clientes, a eficiência dos processos internos e a motivação/competência dos Recursos Humanos.

Face ao exposto, tudo permite concluir que atualmente as empresas devem adotar as medidas financeiras como complemento aos ativos intangíveis, dado que só assim serão capazes de encontrar os principais fatores potencializadores da competitividade empresarial (Souza & Silva, 2010).

Para os próximos anos, os grandes desafios passarão por quatro eixos principais: 1) o desafio de inovar estrategicamente (Milutinović, Stošić, & Mihić, 2015); 2) a procura contínua de vantagens competitivas por meio do desenvolvimento e da reconfiguração de capacidades dinâmicas (Banerjee, Farooq, & Upadhyaya, 2018); 3) a procura pela articulação e absorção de conhecimento, visando a aprendizagem que visa a aprendizagem contínua (*Learning Organization*) (Senge, 2006); e 4) o desafio de compreender o contexto organizacional e dar sentido à experiência subjetiva (simbolismo) de uma organização e dos seus membros (Rusu & Avasilcai, 2015).

A transformação digital é inevitável e as organizações terão de se adaptar a um ecossistema em que também as Tecnologias de Informação e Comunicação conquistaram o seu espaço. É necessária uma estratégia integrada de formação, envolvendo todo o país para formar e reter profissionais do conhecimento (Monteiro, 2018). Esperam-se novas profissões nos próximos anos e muita intervenção de máquinas a substituir as operações sem grande valor acrescentado. *iCloud*, *Big Data*, *Business Analytics*, mobilidade, *blockchain*, Internet das Coisas, robótica, inteligência artificial, aprendizagem automática, realidade virtual/aumentada, impressão 3D, entre outros, são apenas tecnologia. Por esta razão, também as TIC's a utilizar devem ser

escolhidas e integradas nos processos de gestão da organização, onde as pessoas têm um papel determinante.

2.3 Estratégia

2.3.1 Definição de Estratégia

O conceito de estratégia é antigo e difícil de definir. Contudo, aparece ligado à estratégia empresarial apenas a partir dos anos 60 (Mintzberg, 1994). É um tema com muita literatura dedicada ao mesmo, onde é possível descobrir várias vertentes e definições. Segundo Freire (1997, p. 22) “A estratégia pode ser definida por um conjunto de ações e decisões da empresa de forma consciente, com o objetivo de proporcionar aos clientes mais valor de que o oferecido pela concorrência”.

Richard Whittington (2002) defende que a estratégia tem quatro abordagens, designadamente a Clássica, a Evolucionária, a Processual e a Sistemática. A figura seguinte (Figura 1) apresenta um esboço destas abordagens, relacionando os Resultados com o Processo.



Figura 1 - Resumo das quatro abordagens à estratégia. Adaptado de Whittington (2002)

A abordagem Clássica é a mais antiga e influencia todas as outras. Define como objetivo principal o lucro da empresa. O planeamento é racional e hierárquico e a visão é a longo prazo. As metas indicam a unidade de negócio que se deseja atingir e a estratégia é o caminho para lá chegar.

Determina-se a estratégia clássica com objetivos e metas básicos a longo prazo de uma empresa e a doação de ações e a alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos. Esta abordagem defende, ainda, que é à gerência executiva que cabe a responsabilidade de criar e controlar a estratégia, enquanto à gerência operacional compete a sua implementação.

A abordagem Evolucionária, define como principal objetivo a diferenciação em relação aos concorrentes. Nesta estratégia, os gerentes e o planeamento passam para segundo plano, sendo o mercado o foco principal: onde a competição é feroz, os mais adaptados é que sobrevivem, acreditando nos princípios de seleção natural.

A essência desta estratégia manifesta-se na capacidade de uma organização desempenhar a mesma atividade, mas de forma diferente dos seus concorrentes. Contudo, esta diferenciação é manifestada pela criação de valor para os consumidores, de preferência, a um menor custo.

A abordagem Processual tem traços compatíveis com a abordagem Clássica, mas considera relevante a importância da estratégia no mercado. Esta estratégia defende que, devido ao facto dos decisores serem seres racionais, limitados por vontades ou sentimentos, a análise de factos para procurar a melhor solução não se limita na primeira solução encontrada.

Neste tipo de abordagem, se houver necessidade, as empresas devem realizar ajustes graduais nas suas rotinas. O objetivo não é tanto o de procurar a solução ótima, mas sim o nível de desempenho satisfatório. Há quem defenda que a melhor maneira de definir esta abordagem, é compará-la com o trabalho de uma artesã, que adapta a sua matéria-prima até que se molde à forma desejada (Mintzberg, 1987).

Por último, a abordagem Sistemática, que é a abordagem mais recente e que preconiza que quem estabelece a estratégia não toma decisões impessoais e é influenciado pelo sistema social em que está inserido.

Com efeito, o comportamento económico das pessoas é influenciado pelo Estado, nível de educação, religião, políticas e redes sociais (amigos e família até mesmo colegas de trabalho), entre outros (Whittington, 2002). O processo de criação e implementação da estratégia depende, inicialmente, da parte racional (processos e objetivos) e depois dos critérios sociais de cada local. Para cada empresa há uma estratégia diferente, estratégia que é moldada de acordo com a sua envolvente.

Das diversas definições de estratégia que podemos encontrar, dever-se-á sempre ter presente que a estratégia diz respeito ao futuro, assentando na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, por um lado representa uma condicionante à sua atividade e por outro oferece oportunidades à organização (Ferraz, 2013).

A página seguinte apresenta uma Tabela (Tabela 1) que reúne o conjunto de características das 4 abordagens apresentadas e defendidas por Richard Whittington (2002).

Tabela 1- Características da concepção de estratégia para cada vertente

	Clássica	Evolucionária	Processual	Sistémica
Surgimento	Anos de 1960	Anos de 1970	Anos de 1960 e 1970	Anos de 1980 e de 1990
Estratégia	Formal	Eficiente	Elaborada	Inserida
Principais influências	Economia e militarismo	Economia e biologia	Psicologia	Sociologia e económica
Objetivo da estratégia	Lucro	Sobrevivência	Satisfação dos interesses diversos	Fatores culturais, sociais e políticos.
Implementação	Longo prazo	Curto prazo	Curto prazo	Longo e curto prazo
Foco	Interna (planos)	Externa (mercados)	Interna (cogitação e política)	Externa (sociedade)
Protagonista	Executivo principal	Ambiente	Organização	Contexto sociológico
Processo estratégico	Planeamento analítico e racional	Adaptação ao ambiente	Processo gradual, contínuo e adaptável	Varia conforme o contexto

Fonte: Adaptado de Whittington (2002)

2.3.2 Importância da Estratégia

O papel da estratégia é determinante no meio empresarial, pois permite a formulação de um plano que agrupa objetivos, políticas e ações com vista a atingir o sucesso que só é possível com a sua adoção (Simões, 2016).

Muitas empresas sabem para onde querem ir, mas não fazem ideia de como lá chegar. É aí que entra a estratégia como uma espécie de mapa instrucional. Uma vez sabendo a direção, torna-se mais fácil criar planos estratégicos voltados para a realidade da empresa (Souza & Silva, 2010).

Mas o planeamento estratégico, conforme Rui Santos (2006, pag.22) refere, “é o que se faz antes de agir, é o processo de se decidir o que fazer e como fazer antes da ação propriamente dita”. Contém as visões estratégicas da gestão de topo e elabora um documento formal de acordo com uma metodologia específica e predeterminada, adequada igualmente ao meio envolvente em que a organização se encontra (Freire, 1997; Santos, 2008).

As três principais vantagens da gestão voltada para a estratégia são:

- Tornar mais clara a visão estratégica da empresa;
- Compreender melhor o ambiente em que a empresa está inserida, mesmo que este esteja em constante mudança;
- Focar os esforços estrategicamente para o que é mais importante para a empresa (Souza & Silva, 2010)

Neste contexto percebe-se que uma gestão voltada para a estratégia (Gestão Estratégica) será o melhor caminho a percorrer para uma melhor *performance* de qualquer empresa. Deve, como já anteriormente referido, contemplar indicadores financeiros e não esquecer o impacto dos ativos inatingíveis (Navaza, Soteras, & Costa, 2008).

2.3.3 Missão

Antes de se definir o caminho a percorrer é necessário conhecer o destino a atingir. A primeira coisa que se tem de definir é o objetivo fundamental, a missão, devendo esta ser simultaneamente genérica e sintética (Teixeira, 2013).

À semelhança dos conceitos abordados anteriormente, existem várias definições sobre o que é a missão. Entre os diferentes autores consultados apresentamos alguns dos que consideramos mais interessantes. Assim, a missão é:

- “a razão de ser da organização. É a sua declaração de intenções” (Tavares, 2006, p. 149).
- “a função básica na sociedade” (Santos, 2006, p.30);
- “uma declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa” (Freire, 1997, p. 171);
- “a tarefa (propósito) que essa mesma organização está encarregada de realizar” (Pinto, 2007, p. 56);
- “a explicação de porque é que a empresa/organização existe.”(Russo, 2006, p. 142).

Sendo a missão o motivo pelo qual a empresa existe, a sua declaração deve respeitar algumas características, nomeadamente:

- Inspirar a mudança - deve ser motivadora e estimular a mudança em toda a empresa;
- Orientada para o Longo prazo - a missão deve ser algo que perdure por cem ou mais anos, como guia da organização e das decisões futuras;
- Facilmente perceptível e comunicável - a linguagem deve ser simples e de fácil entendimento (Santos, 2006).

2.3.4 Visão

Frequentemente o conceito de visão é confundido com o conceito de missão. À semelhança da missão, procuramos algumas definições, indicando de seguida algumas delas. Assim entende-se por visão:

- “a imagem clara que dê formato, a todos os elementos da organização, de uma imagem do futuro para onde pretende ir” (Santos, 2006, p. 32);
- “a elaboração de um texto que defina a forma como gostaríamos que os clientes nos descrevessem no futuro” (Russo, 2006, p. 144);
- “o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização” (Pinto, 2007, p. 70);
- “a tradução, de uma forma abrangente, de um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidos” (Freire, 1997, p. 170);
- “a ampliação das competências e imagem que a empresa tem de si” (Ferreira, Santos, Reis, & Marques, 2010, p. 45).

Sendo a visão o que a empresa ambiciona ser a médio/longo prazo, para a sua declaração devem ser tidas em conta algumas características, designadamente ser:

- Concisa - deve ser clara e estimulante, de forma a captar a atenção das pessoas;

- Apelativa a todos os *stakeholders* - tem de ser apelativa para os empregados, acionistas, clientes e comunidade;
- Consistente com a missão e valores - a missão, os valores e a visão complementam-se;
- Verificável – a visão deve ser alcançada com o passar do tempo;
- Realizável – deve ser feita por alguém que conhece o negócio, os mercados, a competição e as ameaças emergentes;
- Inspiradora – deve criar um compromisso emocional com todos os elementos da empresa (da base ao topo) (Santos, 2006).

2.3.5 Valores

As vantagens competitivas têm origem em várias fontes diferenciadas e a forma como reagem no seu comportamento permite identificar os seus valores (Santos, 2006). São definidos como características ou qualidade que expressam algo importante para a empresa (Ferreira *et al*, 2010).

“Os valores são características ou qualidades que expressam algo que é importante para a empresa e merece ser prosseguido “ (Ferreira *et al*, 2010, p. 52) e “são princípios intemporais que guiam uma organização” (Santos, 2006, p. 31).

Para que os valores tenham impacto é essencial que :

- Sejam incorporados pelos trabalhadores quer no comportamento pessoal quer no relacionamento com os colegas e clientes;
- Ajude a estabelecer as prioridades na rotina do trabalho;
- O respeito pelos valores seja incluído no sistema de recompensas;
- A adoção de valores e comportamento da empresa sejam reconhecidos com *feedback*;
- A empresa contrate e promova indivíduos com perspetivas e ações concordantes com os valores da mesma;
- Todos os membros participem ativamente na criação e partilha dos valores da empresa.

O conjunto formado pela Missão, Visão e Valores representam a identidade organizacional de uma empresa. Ajuda a empresa a inspirar, comprometer e motivar os colaboradores, bem como a posicionar-se no mercado (Teixeira, 2013).

2.3.6 Análise da Envoltente

Uma organização está inserida num ambiente que lhe é alheio e que é composto por inúmeros fatores que não pode controlar. Estes fatores podem, ou não, ter uma influência sobre a organização chegando a limitar a sua estratégia empresarial (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011).

A análise e interpretação do ambiente em redor das organizações é complexa, existindo uma multiplicidade de variáveis em redor das mesmas que as podem influenciar, variando de país para país, de setor para setor e de empresa para empresa. Santos (2008, p. 373) refere que a análise estratégica “consiste num processo sistemático, através do qual se procede ao acompanhamento, análise e monitorização do meio ambiente interno e externo da organização e á adequação da estratégia às suas contínuas mutações”.

As variáveis do ambiente externo estão divididas em dois grandes grupos: ambiente geral, que é composto pelas forças ou variáveis que exercem influência sobre a estratégia a seguir pela empresa (político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas) e o ambiente competitivo, que consiste essencialmente nas variáveis relacionadas com os clientes, fornecedores e concorrentes (Gomes, 2019)

2.3.6.1 Análise do ambiente geral: Análise PEST

Dentro da análise do ambiente geral, uma das ferramentas mais utilizadas é a análise das variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T), comumente designada como análise PEST.

Estas variáveis constituem os fatores a nível macro que influenciam as organizações (mas que estas não controlam), e que ao mesmo tempo devem ser analisados de forma global para monitorar a informação e detetar eventuais ameaças e oportunidades (Gupta, 2013). São forças incontroláveis e que as organizações devem procurar influenciar.

Trata-se de uma ferramenta que permite aos responsáveis das empresas uma visão mais ampla de todo o ambiente (Teixeira, 2013; Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Para Ferreira *et al.* (2010) o sucesso organizacional depende da capacidade de prever mudanças, compreender o impacto das mudanças sobre a indústria na globalidade e sobre a empresa particularmente.

2.3.6.2 Análise do ambiente competitivo - Análise do Modelo das cinco forças de Porter

A análise do ambiente competitivo é direcionada para um ambiente mais específico, seja ele a nível da indústria ou setor. O modelo competitivo das cinco forças de Porter analisa a rivalidade de forma alargada e permite identificar as forças competitivas que se fazem sentir na empresa, não apenas nos atuais concorrentes, mas também ao nível de outras quatro forças (clientes, fornecedores, substitutos e novos concorrentes). Este modelo deve ser aplicado a cada segmento de mercado da empresa ou cada uma das áreas de negócio (Gomes, 2019).

Segundo Tavares (2006) o modelo das 5 Forças de Porter tem em conta o seguinte:

- Ameaça de entrada no setor de novas empresas concorrentes – existem barreiras à sua entrada?;
- Ameaça dos produtos substitutos – há ameaças de substituição por produtos que satisfaçam as mesmas necessidades?;
- Poder negocial dos clientes – qual o poder da empresa para influenciar a variação de preço dos produtos?;
- Poder negocial dos fornecedores - qual a força da empresa para aumentar os preços ou reduzir o nível de qualidade?;
- Rivalidade entre os atuais competidores no setor – há guerra de preços, de publicidade ou produtos? (Russo, 2006).

Se todas estas forças forem fortes é muito provável que a organização não tenha uma boa rentabilidade, já que, segundo Mações (2018), neste modelo a atividade é tão mais atrativa quanto menor forem as 5 forças competitivas.

2.3.6.3 Análise do ambiente interno/externo – Análise SWOT

A análise interna tem como objetivo dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos dentro de uma organização. É um sumário das questões-chave do ambiente interno e externo que são suscetíveis de o influenciar (Teixeira, 2013).

A análise interna/externa (análise SWOT) tem como objetivo identificar quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa para dessa forma avaliar quais as ameaças e oportunidades do seu ambiente externo. Consiste essencialmente em identificar internamente quais os aspetos em que a empresa é melhor ou pior do que os seus concorrentes (Teixeira, 2013; Gurel & Tat, 2017).

A análise SWOT relaciona os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades do meio envolvente visando suportar a ação estratégica (Ferreira *et al.*, 2010). As ameaças podem sempre constituir uma oportunidade latente, pelo que as organizações não se devem limitar a atuar passivamente.

Devem identificar as tendências e reforçar as competências para se manterem competitiva (Freire, 1997). As fraquezas constituem a desvantagem competitiva da organização, pelo que devem ser suprimidas/eliminadas o mais rapidamente possível (Ferreira *et al.*, 2010).

No presente estudo, para o auxílio da criação de uma estratégia, optamos pelo *Balanced Scorecard*, dado ser uma ferramenta que não só considera as medidas financeiras, como as não financeiras e alinha a estratégia de acordo com os resultados.

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 Origem

O final do século XXI trouxe grandes mudanças, com alterações profundas nos paradigmas. A performance empresarial não constituiu exceção, pelo que começou a ser necessário traduzir os ganhos de eficiência, agilidade e qualidade (Zeithaml, 1988).

Foi necessário tornar as empresas mais integradas, tanto sob o ponto de vista interno como externo. Os clientes tornaram-se a dimensão central das organizações, pois começaram a ditar o que queriam consumir, ao invés de consumirem o que as empresas queriam que fosse consumido (Womack, Jones, Roos & Carpenter, 1992). O cliente deixou de querer padronizações para exigir customização de bens e serviços (Maximiano, 2000).

Com o fim da automação e a necessidade de um aumento de produtividade, os colaboradores tornaram-se partes integrantes para o aumento de eficiência e qualidade (Zarifian, 2000). Percebeu-se que os Recursos Humanos não eram apenas um custo, mas sim o maior ativo das empresas (Bilhim, 2007), detendo um papel fundamental e constituindo o seu verdadeiro recurso estratégico (Drucker, 1954).

Tornou-se necessário transmitir o alinhamento (comunicar a estratégia do negócio) a todos os colaboradores, procurando um novo sistema de avaliação simples e eficiente.

Em 1990, David Norton e Robert Kaplan, aperceberam-se das mudanças que estavam a surgir no mercado e publicaram um estudo “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Ao longo de um ano, com várias empresas, nos mais variados setores, tentaram criar um novo modelo de medição de desempenho.

Tiveram como base um Scorecard criado por uma multinacional americana chamada Analog Devices. Com a nova metodologia procuraram equilibrar objetivos de curto e longo prazo com medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e perspectivas internas e externas (Kaplan & Norton, 1997). E assim surgiu a ferramenta de Gestão Balanced Scorecard.

Trata-se de um instrumento de gestão que, através da sua focalização em objetivos de desempenho de longo prazo, orientados pela missão da organização proporcionam uma gestão mais eficiente dos recursos e um desempenho sustentável. Para além de valorizar e interligar a componente financeira e não financeira faz a sua ligação à missão e visão da organização, proporcionando um alinhamento de toda a estrutura organizacional (Freitas, 2015).

Ao longo do tempo, o *Balanced Scorecard* tem vindo a sofrer alterações e, segundo Pinto (2007), acredita-se que o mesmo se pode dividir em quatro sistemas (Medição

de performance, Gestão estratégica, Comunicação estratégica e Apoio à Gestão da Mudança), conforme podemos observar na Figura (Figura 2):

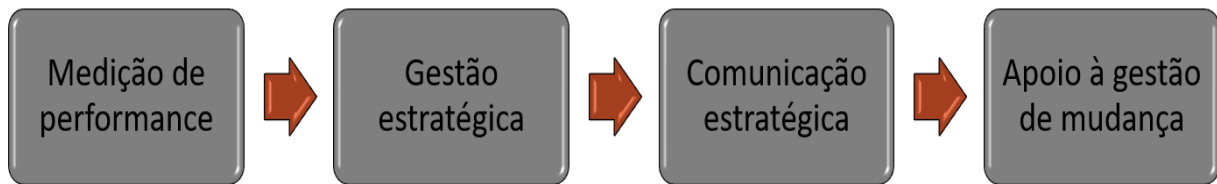


Figura 2 - Resumo dos sistemas do Balanced Scorecard. Adaptada de Pinto (2007)

Kaplan e Norton, começaram por apresentar o BSC como uma ferramenta voltada para a medição da *performance*, alertando para o facto de que a estratégia e a visão deveriam ser o centro da sua preocupação (Kaplan & Norton, 1992). Mais tarde apresentaram mapas estratégicos de forma a sintetizar a estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Estes mapas estratégicos são de extrema importância, uma vez que simplificam o processo de comunicação envolvendo toda a empresa (Pinto, 2007).

2.4.2 Perspetivas

O BSC provou ser um bom facilitador na mudança, contribuindo para materializar o alinhamento e forçando a mesma (Pinto, 2007). Para além de uma simples análise de indicadores financeiros, aborda outros três indicadores não financeiros (entre eles os ativos intangíveis). As Quatro perspetivas propostas pelo BSC, como se pode observar na Figura (Figura 3), são as seguintes: Perspetiva Financeira, Perspetiva do Cliente, Perspetiva Interna e Perspetiva Aprendizagem e Crescimento (Kaplan & Norton, 2004).

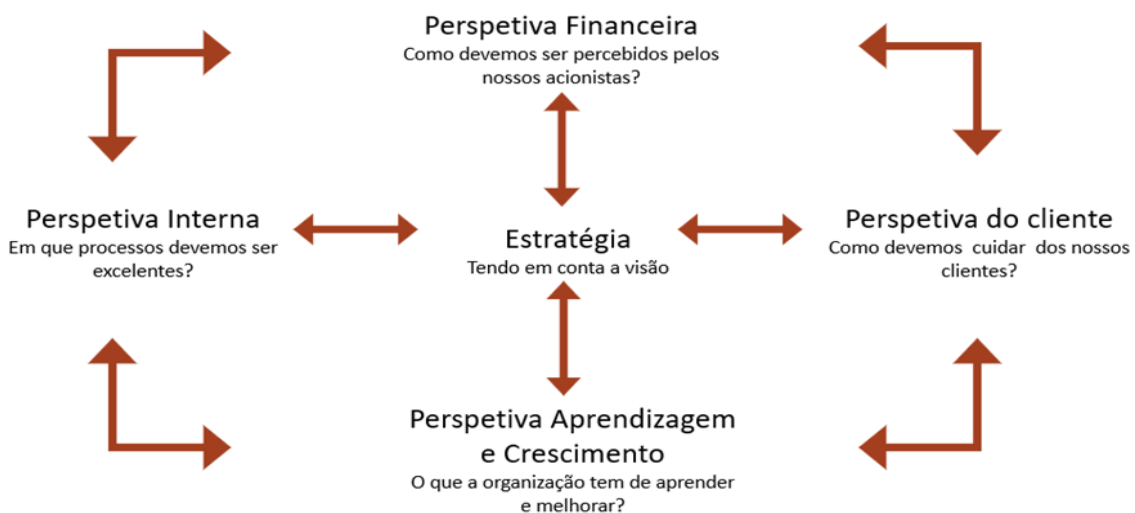


Figura 3 - Modelo simples de criação de valor. Adaptado de Kaplan & Norton (2004))

2.4.2.1 Perspetiva Financeira

O desempenho financeiro é o critério prioritário do sucesso da empresa: os investidores ou acionistas irão olhar para o desempenho financeiro a fim de estabelecer interesse, ou não, na empresa (Kaplan & Norton, 2004).

Os objetivos e medidas financeiras não definem apenas um desempenho económico que se pretende alcançar com a estratégia, mas também uma meta para os restantes indicadores das outras perspetivas. Qualquer medida do BSC tem de ter uma relação causa e efeito para a melhoria do desempenho económico da empresa (Russo, 2006).

Os objetivos financeiros dependem da fase de ciclo de vida em que a empresa se encontra. Uma empresa pode ter várias unidades de negócios em fases diferentes, pelo que é necessário analisar o impacto de cada fase na perspetiva financeira. As quatro fases são: Início, Crescimento, Maturidade e Colheita.

As fases de início e crescimento, são caracterizadas por estágios iniciais, onde é explorado o potencial dos produtos e serviços. Estas fases caracterizam-se, também, pela necessidade de investir em infraestruturas, desenvolver relações com os clientes e gerar capacidade operacional, entre outros (Kaplan & Norton, 1997).

Estes investimentos podem traduzir-se em fluxos de caixa negativos e apenas num pequeno retorno do capital investido. O principal objetivo desta fase é aumentar a oferta, através do desenvolvimento de novas tecnologias/produtos/serviços, e gradualmente conquistar o mercado, realizando vendas e obtendo receitas (Kaplan & Norton, 1997).

Na fase de maturidade, é esperado obter o retorno do capital investido, preferencialmente com um lucro elevado. Pode ser necessário fazer pequenos (re)investimentos para melhorar a capacidade, a qualidade e a diferenciação da oferta. Nesta fase não é suposto existir expansão.

Para avaliar esta fase usam-se medidas financeiras tradicionais, como por exemplo a margem bruta, a receita operacional e o lucro. É a fase mais comum a todas as unidades de negócio de uma empresa (Kaplan & Norton, 1997).

Na fase da colheita espera-se obter os resultados dos investimentos feitos nas fases anteriores e novos investimentos terão de ter retorno a curto prazo. O seu principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa em benefício da organização e se possível, reduzir o capital de giro (Kaplan & Norton, 1997).

Para melhorar o desempenho financeiro é preciso “garantir um sucesso com os clientes alvo, sendo esse sucesso traduzido com indicadores de satisfação, fidelidade e crescimento do número de clientes (Mações, 2018, p. 151).

2.4.2.2 Perspetiva do Cliente

A perspetiva do cliente permite criar uma proposta de valor (elemento central da estratégia), adequada ao cliente da empresa (Kaplan & Norton, 2004).

Nesta perspetiva é necessário responder a duas questões fundamentais: “Quem é o cliente alvo” e “Como nos propomos adicionar valor aos clientes” (Niven, 2005).

Para definir o cliente alvo, alguns autores propõem o uso de características tais como:

- Demográficas (sexo, idade, etnia e entre outros);
- Geográficas;
- Psicológicas (estilo de vida, tipo de personalidade, pensamento, entre outros);
- Sentimentais (atitudes, benefícios procurados, inovação, entre outros) e
- Comportamentais (estilos de compra: lealdade ao fornecedor, *status* do comprador) (Peter & Júnior, 2000).

Para percebermos como acrescentar valor aos clientes, devemos ter em conta objetivos diferentes para clientes alvo diferentes. Para isso, foi criado um grupo de medidas essenciais (Participação de mercado, Fidelização de clientes, Satisfação de clientes, Captação de clientes e Lucratividade dos clientes) (Kaplan & Norton, 1997). A Figura seguinte (Figura 4) apresenta um esquema desta dinâmica.

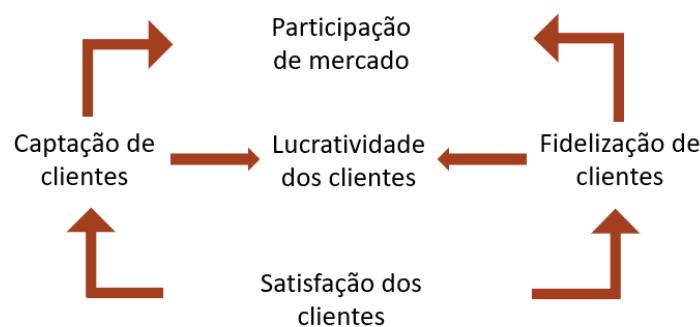


Figura 4 - Medidas essenciais da perspetiva dos clientes. Adaptada de Kaplan & Norton (1997)

O mais difícil de quantificar é a satisfação dos clientes, devido à sua variedade e inconsistência. Nesta perspetiva, tenta-se medir o relacionamento da empresa com os consumidores no mercado onde esta atua. É importante identificar fatores que a diferenciam dos seus concorrentes, fatores considerados importantes e valorizados pelos clientes (Kaplan & Norton, 1997).

2.4.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

O desempenho dos Processos Internos é um indicador que terá impacto, tanto nos clientes, como nos resultados financeiros e processos internos, e que criam e cumprem a proposta de valor (em forma de produto ou serviço) (Jordan *et al.*, 2015).

A perspetiva dos Processos Internos está centralizada na eficiência e eficácia dos processos, com o objetivo de assegurar a qualidade, tornando a empresa sustentável a longo prazo (Kaplan & Norton, 2004). Estão divididos em 4 dimensões a saber: Processo de Gestão Operacional; Processo de Gestão de Clientes; Processo de Inovação e Processos Regulatórios e Sociais.

Os processos de Gestão Operacional são básicos e rotineiros da própria empresa. A gestão operacional “abrange quatro processos: Desenvolver o relacionamento com os fornecedores; Produzir serviços e produtos; Distribuir os produtos e serviços aos clientes e Gerir riscos. São processos que produzem ou fornecem serviços utilizados por clientes” (Kaplan & Norton, 2004, p. 46).

O processo de Gestão de Clientes, tem como objetivo ajudar a empresa a cultivar o relacionamento e a conquistar os clientes. Abrange quatro processos, nomeadamente: Selecionar clientes, Conquistar clientes, Reter clientes e Cultivar relacionamento com clientes. Com efeito, nem sempre os clientes querem ficar fiéis a um determinado produto ou serviço, podendo apenas andar à procura da experiência única ou da familiarização do produto (Kaplan & Norton, 2004).

O processo de Inovação tem como objetivo criar uma vantagem competitiva a longo prazo e evitar copiar a concorrência. Assim, a gestão de inovação abrange quatro processos: Identificar oportunidades de novos produtos e serviços, Gerir o portefólio de pesquisa e desenvolvimento, Projetar e desenvolver novos produtos e serviços e Lançar novos produtos e serviços no mercado.

Os processos Regulatórios e Sociais têm como objetivo conquistar o direito a operar nas comunidades e países onde produzem e vendem. Abrangem também quatro processos, entre os quais: Meio ambiente, Segurança e saúde, Práticas laborais e Investimentos na comunidade.

Os países mais desenvolvidos têm uma extensa Regulamentação no que concerne ao meio ambiente e à segurança e saúde (Kaplan & Norton, 2004). Hoje em dia e cada vez mais, a população exige por parte das empresas um comportamento ecológico. Muitas vezes as pessoas estão dispostas a pagar mais por um produto amigo do ambiente. É necessário ter consciência da importância da sustentabilidade, tanto a nível empresarial, como de governo, como da população em geral, entre outros. No que

concerne à saúde e segurança, já existem boas práticas de forma a diminuir os acidentes e patologias profissionais de curto e longo prazo desenvolvidas no trabalho.

De seguida, apresentamos na Tabela (Tabela 2) um conjunto de características dos processos apresentados.

Tabela 2 - Divisão dos processos internos e suas características.

Processo de Gestão Operacional	Desenvolver o relacionamento com os fornecedores
	Produzir serviços e produtos
	Distribuir os produtos e serviços aos clientes
	Gerenciar riscos
Processo de Gestão de Clientes	Selecionar clientes
	Conquistar clientes
	Reter clientes
	Cultivar relacionamento com clientes
Processo de Inovação	Identificar oportunidades de novos produtos e serviços
	Gerenciar o portefólio de pesquisa e desenvolvimento
	Projetar e desenvolver novos produtos e serviços
	Lançar novos produtos e serviços no mercado
Processo Regulatórios e Sociais	Meio ambiente
	Segurança e saúde
	Práticas Laborais
	Investimentos na comunidade

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

2.4.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é a maior fonte de ativos intangíveis, onde estão as tecnologias, as pessoas e o clima organizacional (Sapiro & Chiavenato, 2004). Estes resultados ajudam a sustentar a estratégia e a melhorar todas as perspetivas já mencionadas. As três abordagens básicas do alinhamento do ativo intangível são o Capital Humano, o Capital de informação e o Capital Organizacional.

No Capital Humano compila-se a disponibilidade de habilidade, talento e conhecimentos para as tarefas requeridas. O sucesso de execução das tarefas depende do perfil criado para a mesma, do tipo de competências, conhecimento, habilidade e valores que o colaborador precisa de ter para ser bem-sucedido na função, conforme podemos observar na Figura (Figura 5).

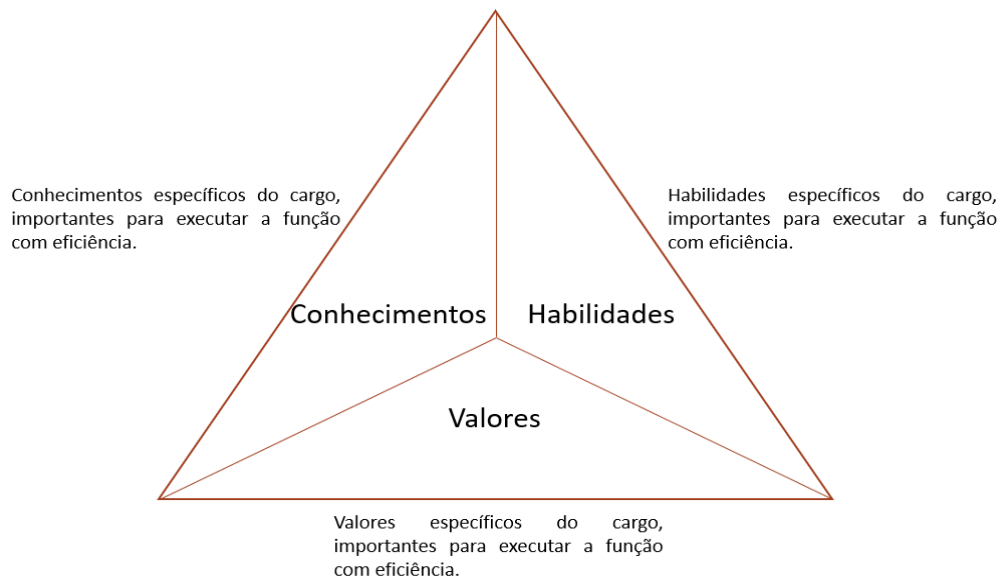


Figura 5 - Modelo de perfil de competências Adaptada de Kaplan & Norton (2004)

Os programas de desenvolvimento do Capital Humano são a melhor forma de garantir o potencial de todos os trabalhadores. Podem, inclusive, ser uma fonte de motivação, contribuindo para a satisfação do próprio funcionário. Os colaboradores passam a ter um papel mais amplo e um maior desenvolvimento na empresa, trazendo para dentro os seus talentos e colocando-os ao dispor da empresa (Kaplan & Norton, 1997).

A fim de analisar todas estas etapas, espera-se conseguir um aumento de produtividade, rentabilidade, lealdade, experiência e satisfação dos trabalhadores, transformando-o em lucro para as empresas, ver Figura (Figura 6).

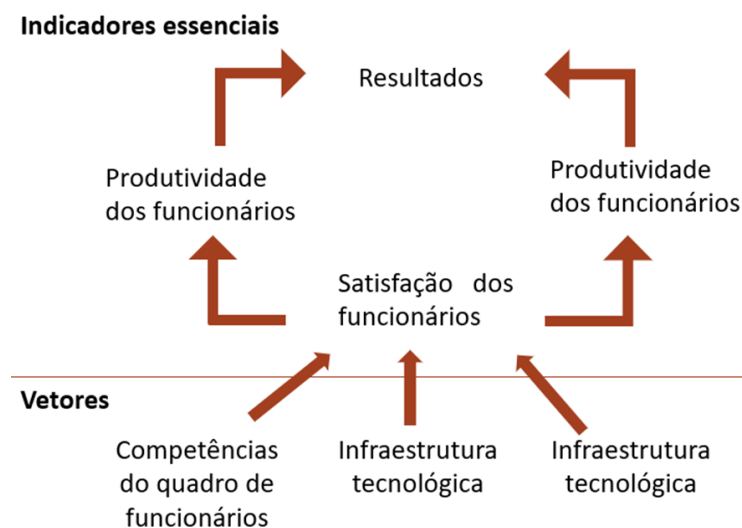


Figura 6 - Modelo de perfil de competências. Adaptada de Kaplan & Norton (1997)

O Capital de Informação é a matéria-prima para a criação de valor, contemplando toda a informação como o banco de dados, biblioteca, rede de fornecedores, rede de clientes, conhecimento da empresa, entre outros (Kaplan & Norton, 2004).

O Capital Organizacional é a capacidade que a empresa tem de mobilizar e sustentar o processo necessário para pôr em prática a estratégia, criando um alinhamento entre o Capital Humano e o Capital de Informação (Sapiro & Chiavenato, 2004).

O Capital Organizacional é composto por quatro componentes, sendo a Cultura, a Liderança, o Alinhamento e o Trabalho de equipa. A Cultura promove a propagação por toda a empresa, isto é, a missão, visão e valores necessário para executar a estratégia. A Liderança deve ser qualificada a todos os níveis e deve ser mobilizada a favor do rumo da empresa à estratégia estipulada. O Alinhamento é a interligação entre indivíduos, equipas, departamentos e objetivos, com a finalidade de atingir a estratégia desejada. Finalmente surge o Trabalho de Equipa como a componente fundamental para que sejam partilhados todos os conhecimentos e potencial da empresa, conduzindo por sua vez, também à desejada.

As quatro perspetivas interligam-se através de relações causa e efeito, a aprendizagem e crescimento criam melhorias nos processos que, por sua vez, se transmitem no sucesso com os clientes e acionistas (Kaplan & Norton, 2004).

2.4.3 Resultados

O BSC integra indicadores financeiros e não financeiros, cabendo aos gestores definir a perspetiva e objetivos mais importantes, tendo em conta os valores, missão e visão da empresa.

Assim, antes da implementação do BSC, os gestores devem focar em quatro atividades distintas: Clarificação e tradução da visão e estratégia, Comunicação e alinhamento estratégico, Planeamento e afetação de recursos e *Feedback* e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

As etapas seguintes, implementação do BSC, deverão então passar por:

- Identificar a visão – para onde ir;
- Identificar a estratégia – como chegar;
- Identificar fatores críticos para o sucesso – onde procurar a excelência;
- Selecionar os indicadores;
- Avaliar;
- Criar planos de ação;
- Acompanhar e gerir (Kaplan & Norton, 2008).

Depois da implementação do BSC é esperado que:

- A estratégia tenha desencadeado ações corretivas;
- Os indicadores estratégicos sejam aplicados no processo da empresa;
- Haja uma visão do desempenho organizacional;
- Exista uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Sejam atribuídos incentivos de desempenho individual interligados com os resultados da empresa (Kaplan & Norton, 2008).

Para tornar mais clara a visão estratégica, são elaborados mapas estratégicos que “representam o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (Kaplan & Norton, 2004, p.10) ou as representações visuais dos objetivos críticos e as relações entre eles, impulsionando o desempenho organizacional (Sapiro & Chiavenato, 2004).

Pode-se então concluir que os mapas estratégicos servem para melhorar a compreensão das medidas financeiras, assim como das medidas não financeiras e quantificar os investimentos em ativos intangíveis, quer para os clientes quer para os proprietários/acionistas (Santos, 2006).

A estratégia, segundo Kaplan & Norton (2004), é um processo de gestão contínuo, que conduz a organização desde a afirmação da sua missão até às atividades executadas no dia-a-dia pelos seus colaboradores, como podemos ver na figura seguinte (Figura 7).

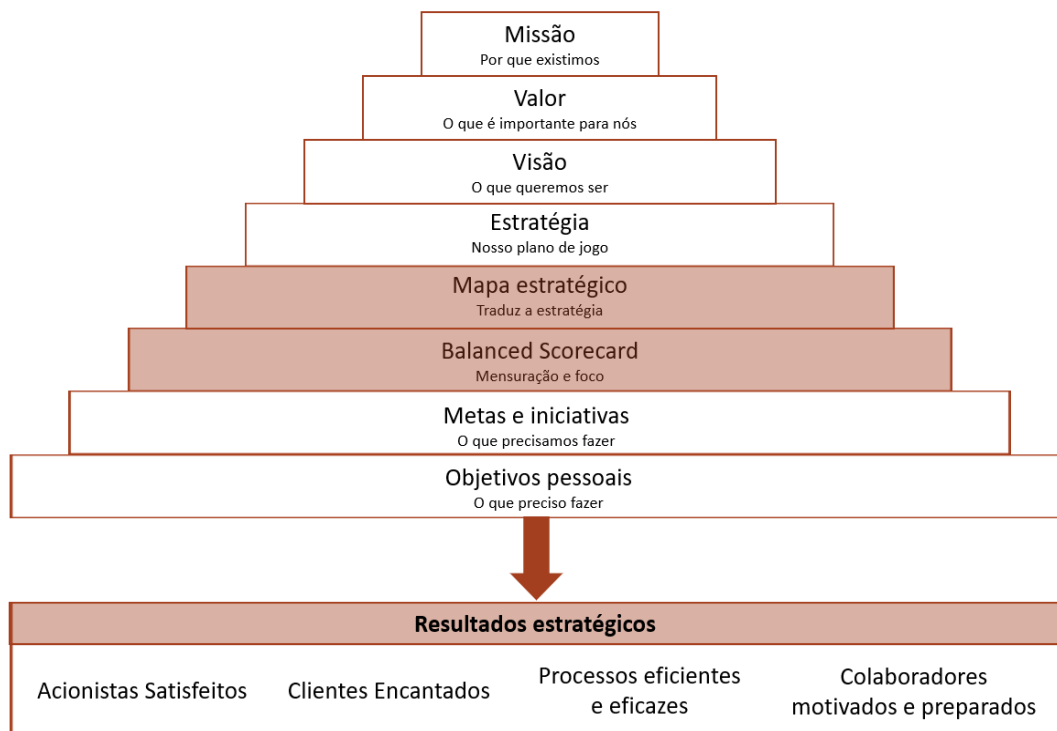


Figura 7 - Processo de descrição contínua no qual o BSC pertence. Adaptada de Kaplan & Norton (2004)

Por fim, apresentados os fundamentos teóricos que contemplam toda a temática desenvolvida no presente projeto, desde a estratégia e desafios da gestão das organizações, ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, encerra-se o segundo capítulo, referente à revisão bibliográfica, com os mapas estratégicos. Possibilitando agora, com os conhecimentos consolidados neste capítulo, o desenvolvimento do projeto, partindo para a abordagem do mesmo, na empresa em que este foi elaborado.

ESTUDO DE CASO

3.1 A EMPRESA

3.2 BALANCED SCORECARD

3.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A empresa

3.1.1 Génese

O estudo de caso foi aplicado a uma empresa sector da construção civil, ramo da reabilitação, da zona norte de Portugal. Por razões de confidencialidade o nome não é apresentado.

A empresa foi fundada por dois sócios no dia 21-02-1997, com os seus serviços orientados para a atividade de limpeza industrial. Após uma prospeção do mercado, foi possível identificar, no ramo da publicidade, uma oportunidade de negócio. O *outsourcing* das próprias agências de publicidade para colagens de cartazes era uma necessidade imposta pelo mercado e sem grandes respostas. A empresa angariou um novo sócio com *know-how* na área de execução das colagens publicitárias e restante publicidade.

Ao longo do tempo a empresa percebeu que não estava a conseguir singrar no ramo da limpeza. Os trabalhos da publicidade, com poucos equipamentos e sem necessidade de mão-de-obra especializada, sazonais e de lucro praticamente imediato, não necessitaram de grande investimento para o seu início de atividade.

Uma vez que já se tinha alguma mão-de-obra parada durante os períodos em que não havia publicidade, surgiu uma oportunidade no mercado de pequenos retoques de manutenção na área da construção civil, numa Universidade, permitindo, desta forma, manter os trabalhadores ativos.

Ao fim de dois anos, num processo de *Word of Mouth*, a área da construção civil tinha-se tornado a mais estável e a maior fonte de lucro para a empresa. Foi tomada a decisão estratégica de largar as outras duas vertentes (limpeza e publicidade) e concentrar todas as suas atenções na área da construção, devido à rentabilidade (rentabilidade financeira) e ao baixo fator risco.

No dia 4 de maio 2000, a empresa mudou o seu nome. Assumiu publicamente que eliminava a companhia de limpeza e a transformava em construção de edifícios, passando a operar segundo o Código de Atividade Económica (CAE) 43390-R3. Atualmente, a empresa emprega quinze funcionários e tem um volume de negócio de oitocentos mil euros anuais.

3.1.2 Organização

Dado que a empresa não possui um organograma e sabendo que esta é constituída por 2 sócios gerentes, 2 administrativas e os restantes operacionais, propomos o seguinte organograma (Figura 8), com estrutura divisional segundo as tarefas mencionadas.

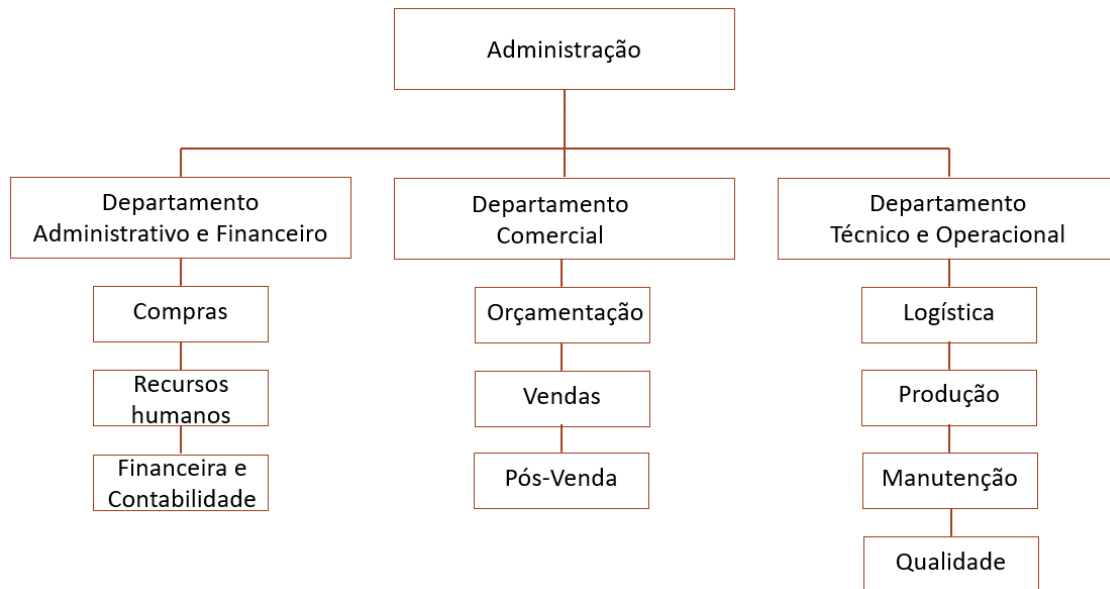


Figura 8 - Sugestão do organograma da empresa

Os dois gerentes repartem a função de gestão dos Departamentos Técnico e Operacional, Departamento Comercial e Departamento Administrativo e Financeiro. Uma das secretárias está mais centralizada no departamento administrativo e a outra no departamento comercial.

O Departamento Administrativo e Financeiro é responsável por:

- Compras: contacto direto com os fornecedores e subcontratados;
- Recursos Humanos: contacto direto com todos os funcionários;
- Finanças e Contabilidade: contacto direto com as compras e Recursos Humanos.

O Departamento Comercial tem um forte contacto com o cliente e com os fornecedores, sendo responsável por:

- Vendas;
- Orçamentação;
- Pós-venda.

O Departamento Técnico e Operacional é responsável pela:

- Logística: gere os prazos e os recursos (incluindo subcontratados) a que a empresa está sujeita;
- Produção: gere toda a produção de obra;
- Manutenção: gere todos os serviços pós-venda.
- Qualidade: gere o resultado final da obra, verifica se os padrões de qualidade instalados na empresa foram respeitados.

Este Departamento tem, acima de tudo, uma ligação forte com os seus operadores e subcontratados.

3.1.3 Proposta de Valor

Após 22 anos no mercado, a empresa sentiu necessidade de ter um portfólio abrangente de serviços especializados, entre eles:

- Serviços de construção de base;
- Serviços de construção de restauro;
- Serviços de construção de reabilitação;
- Trabalhos de Manutenção em Altura;
- Trabalhos em Suspensão;
- Arranjos Urbanísticos;
- Redes de Infraestruturas (instalações especiais de redes de água, esgotos, eletricidade, telecomunicações, gás, etc);
- Movimentos de terra e fundações;
- Estruturas de betão, metálicas e de madeira;
- Alvenarias;
- Acabamentos;
- Demolições;
- Eletricidade;
- Reforço e reabilitação estrutural;
- Reparações pontuais de elementos danificados;
- Impermeabilizações e isolamentos;
- Substituição de coberturas;
- Manutenção de acabamentos;
- Pinturas gerais e manutenção de madeiras;
- Reforço de impermeabilizações;
- Limpeza e proteção de coberturas;
- Fiscalização;
- Acompanhamento das obras;
- Gestão para garantir a melhor rentabilidade possível;

- Relatórios Técnicos de pareceres ou de fiscalização.

O leque de serviços oferecido tenta ir ao encontro das necessidades dos clientes e das novas tecnologias do mercado.

Com o objetivo ajudar o cliente a satisfazer as suas necessidades oferece:

- Implementação de soluções tecnológicas mais eficazes e eficientes;
- Qualidade no serviço e no pós-venda;
- Acompanhamento da obra e contacto próximo com o cliente.

3.1.4 Missão, Valores e Visão

Através de uma entrevista com a administração, foi possível perceber que a empresa não tinha definida uma missão e uma visão. No entanto, a empresa tinha os valores bem definidos, embora não estivessem divulgados pela organização.

Estabelecido o significado de missão e as suas características, a empresa aceitou a sugestão de declaração de missão por nós proposta, tendo ficado acordado como sendo:

- Refletir a busca pela excelência nos produtos e serviços, a fim de promover a qualidade de vida das pessoas, espaços e sociedade.

Durante a entrevista com a gerência foi também possível ter a noção de que os valores da empresa já estavam bem estabelecidos, apenas não estavam expostos e comunicados ao resto da organização. Com a ideia de tornar mais fácil a transmissão desses valores, criou-se o esquema representado na Figura (Figura 9).

Os valores estabelecidos eram os seguintes:

- Competência;
- Coesão;
- Qualidade;
- Espírito de Grupo;
- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Integridade;
- Credibilidade;
- Ética.

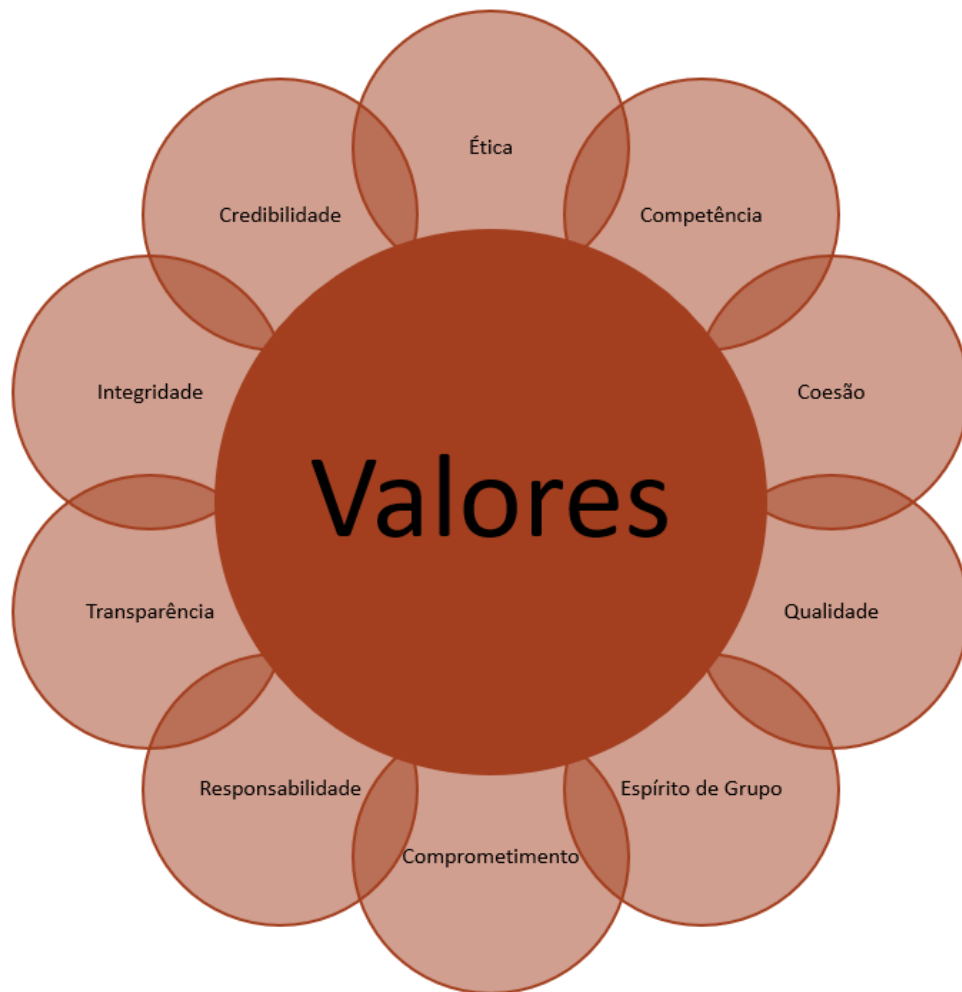


Figura 9 - Valores da empresa

Uma vez entendidas as diferenças entre visão e missão e definidos os valores que regem a empresa, propusemos como declaração da visão o seguinte:

- Ser uma referência de qualidade, respeito e integridade no mercado de atuação.

3.1.5 Gestão Atual

A gestão atual da empresa está ultrapassada e antiquada, moldada às capacidades da gerência e às suas experiências de vida. O único foco estratégico da gerência é o lucro.

A empresa é controlada por um dos sócios gerentes, que transporta consigo diariamente um *dossier* com grande parte da informação contabilística e financeira: a taxa de erro e de fuga de informação depende apenas de uma única pessoa que, como solução, criou um sistema arcaico manual, de dupla e tripla verificação. O processo é repetitivo, a possibilidade de erro é enorme e a rentabilidade é muito baixa.

A rentabilidade de cada obra é controlada através das matérias-primas necessárias para a obra, o número de trabalhadores, o número de horas gastas e uma pequena percentagem para o seguro de acidente de trabalho. Este controlo também é feito em papel e está centralizado no gerente. É esse gerente a única pessoa na empresa que tem noção da rentabilidade de cada obra.

No que respeita à execução dos orçamentos, o gerente aplica uma taxa de lucro de 40% bruto sobre o que perspectiva serem os custos para a empresa. No entanto, muitas despesas não são consideradas. Alguns exemplos passam pelo transporte até ao local de obra e o custo do seguro de responsabilidade civil, entre outros.

Devido aos factos referidos anteriormente, tudo parece indicar que o lucro líquido anual se vê, na realidade, reduzido entre 10 a 13%. Mesmo havendo um contabilista *outsourcing*, este envia os resultados para que a gerência possa confirmar a compatibilidade dos resultados.

É de salientar que a empresa, por não ter dívidas e processos em litígio, tem fama de “bom pagador” perante os seus fornecedores.

A área operacional recai mais sobre o outro sócio. No entanto, este também tem à sua responsabilidade todos os controlos, inclusivamente a função de encarregado de obra. Há uma grande ausência de planeamento de obra e a própria gerência muitas vezes se vê obrigada a transportar o material para que a obra não pare.

A empresa ainda não conseguiu implementar as normas de segurança e tem ainda uma grande percentagem de trabalhadores que faz resistência ao uso de capacetes e coletes. Felizmente, até hoje, a empresa nunca teve um acidente grave. Essa mentalidade é partilhada pela gerência operacional, no entanto, as linhas de vida são extremamente respeitadas, ao ponto de a obra parar caso estas não existam.

Devido à vigilância constante sobre a obra e a assessoria dada à mesma, a produtividade do gerente cai drasticamente, sem contabilizar os custos acrescidos que acarreta.

No dia-a-dia os dois gerentes juntam-se, ao fim do expediente, para planear o dia seguinte. Contudo, não planeiam a obra que cada um vai verificar, o que origina um custo acrescido e uma perda de rentabilidade, pois a mesma obra é verificada pelos dois gerentes.

A área comercial e o pós-venda recaem sobre os dois gerentes. Dado que o tempo destes é preenchido também pela área comercial, não conseguem dar resposta a todos os pedidos de orçamento que recebem. De referir que o pós-venda é de uma enorme prioridade para ambos os sócios.

Devido à forte proximidade entre os gerentes e os seus trabalhadores, o espírito de equipa está muito presente no seio da empresa. Há, inclusive, algumas medidas tomadas pela gerência para que este espírito não se quebre: um convívio anual de pescaria, almoços de natal com prendas a todos os funcionários, doação da empresa das receitas da sucata para o uso total dos trabalhadores que, por sua vez, preferem gastar esse dinheiro em convívios.

A empresa fornece aos seus trabalhadores alguns livros e filmes de várias temáticas, para que estes os possam utilizar durante os seus momentos de lazer, com a intenção de promover a cultura e por vezes uma diversão mais lúdica aos seus trabalhadores.

3.1.6 Modelo das 5 forças de Porter

Numa tentativa de determinar a atividade a longo prazo no setor da Construção Civil, recorreremos ao modelo das cinco forças de Porter para medir a rivalidade no sector.

No que concerne à ameaça de entrada no setor de novas empresas concorrentes:

- A probabilidade de entrada de novos concorrentes no mercado é bastante elevada;
- Os investimentos são elevados, o que origina um entrave para os novos concorrentes;
- As empresas instaladas beneficiam da lealdade dos consumidores, através da marca e da qualidade, o que os torna menos suscetíveis a novos concorrentes;
- As empresas estabelecidas têm um domínio nas tecnologias, um acesso preferencial a matérias-primas escassas e mão-de-obra especializada.

Já relativamente à ameaça dos produtos substitutos:

- A ameaça de produtos e ou serviços substitutos é elevada;
- Essa necessidade pode surgir por motivos de saúde: por exemplo a remoção de amianto devido ao risco público de potencializar doenças cancerígenas;
- Rentabilidade do próprio edifício: por exemplo no setor térmico, aparecimento do capoto;
- Por uma questão estética: por exemplo, um aumento de cores diferentes nas tintas;
- O Know-how especializado dificulta a entrada de substitutos;
- Devido a todos os pontos expostos, é possível concluir que por vezes, uma ameaça pode ser uma oportunidade de negócio, tornando a empresa mais diversificada. Por consequência também é capaz de responder a um maior leque de clientes.

No poder negocial dos clientes:

- Existe uma dependência a um grupo restrito de clientes;
- Os produtos adquiridos têm um peso elevado para o custo dos clientes;
- Os fatores mais relevantes na decisão de compra são a qualidade e/ou o custo de aquisição, são já que a mudança de fornecedor não acarreta custos para a empresa.

Para o poder negocial dos fornecedores:

- O poder negocial dos fornecedores de matérias-primas é baixo, já que a indústria fornecedora de matérias-primas tem uma elevada diversidade;
- O poder negocial dos fornecedores de *outsourcing* é bastante elevado, já que a indústria fornecedora é dominada por poucas empresas;
- Os produtos fornecidos são extremamente relevantes para o negócio do cliente. A mudança de fornecedor acarreta elevados custos e o fornecedor pode passar a ser um concorrente.

No que toca à rivalidade entre os atuais competidores no setor:

- Há uma elevada concorrência presente no mercado;
- Existe um elevado número de empresas a operar no mercado, não tendo nenhuma empresa um cariz dominante;
- O crescimento do mercado é reduzido, uma vez que o poder de compra do cliente também o é, gerando uma disputa por quotas de mercado;
- O crescimento abrupto da oferta e o aparecimento constante de novas empresas pode deteriorar a rentabilidade do negócio;
- Devido a tendência ou modas é necessária uma constante adaptação.

Em conclusão, o estudo das 5 forças de *Porter* permitiu verificar que a empresa apresenta uma posição forte em termos de rivalidade da indústria e tem um poder negocial forte em relação aos produtos substitutos. No que concerne aos concorrentes, clientes e fornecedores o poder negocial é médio, como se pode observar na Figura seguinte (Figura 10).



Figura 10 - Cinco forças de Porter. Elaboração própria

3.1.7 Analise SWOT

Para analisar o ambiente interno e externo da empresa, optamos por fazer uma análise SWOT.

Como pontos Fortes, encontramos:

- Trabalhadores qualificados para as suas funções;
- Grande percentagem de trabalhadores de longa duração;
- Compromisso com prazos;
- Garantia pós obra;
- Imagem de qualidade de construção acima da média;
- Satisfação do cliente;
- Transparência no negócio com o cliente;
- Soluções técnicas adequadas ao problema do cliente;
- Autonomia financeira;
- Apoio social à comunidade onde está inserida;
- Condições de trabalho acima da média no mercado;
- Boa relação com os fornecedores.

Como pontos Fracos identificámos:

- Inexistência de investimento em publicidade;
- Excessiva dependência de alguns *outsourcings*;
- Equipa demasiado envelhecida, provoca baixa rentabilidade;
- Centralização de gestão financeira numa única pessoa;
- Responsabilização centrada na gerência;

- Procrastinação de serviços menos rentáveis;
- Fraco investimento na imagem da empresa e material técnico com aparência de desgaste;
- Desgaste das infraestruturas;
- Falta de capacidade de resposta aos clientes (orçamentação e execução).

Já como Oportunidades, encontramos:

- Desenvolvimento tecnológico de novos materiais, produtos, serviços e soluções;
- Ampliação da rede de contatos;
- Renovação e aumento de trabalhadores;
- Crescente grau de exigência dos clientes, pelo que recorrem, cada vez mais, a empresas de elevado *know-how*, como é a empresa em estudo;
- Inovação tecnológica, a nível de processos e equipamento;
- Fim da crise económica.

E como Ameaças:

- Elevada concorrência no mercado;
- Instabilidade do mercado;
- Clientes em incumprimento;
- Escassez de mão-de-obra qualificada;
- Tentativa de aliciar os trabalhadores por parte das empresas concorrentes.

3.1.8 Fatores Críticos de Sucesso

Após a análise SWOT e a elaboração do Modelo das 5 forças de *Porter*, foi possível identificar os Fatores Críticos de Sucesso da empresa. Sendo normalmente em número reduzido, os Fatores Críticos de Sucesso são os fatores necessários para alcançar e manter uma vantagem competitiva numa determinada indústria. Podem ser constituídos por uma Capacidade ou talento especial, uma Capacidade competitiva e/ou algo que tem de ser feito para satisfazer os clientes (Teixeira, 2013).

:

Para o presente estudo, os Fatores Críticos de Sucesso identificados foram:

- Capital de confiança (uma equipa especializada);
- Qualidade reconhecida pelos clientes;
- Experiência reconhecida pelos clientes;
- Confiança dos clientes;
- Confiança dos fornecedores;
- Confiança dos trabalhadores.

3.2 *Balanced Scorecard*

3.2.1 Decisão sobre a ferramenta a desenvolver

As análises anteriores permitiram-nos perceber uma necessidade clara da existência de uma ferramenta que ajude a avaliar a performance da empresa e alinhar as ações com estratégia de negócio.

A ferramenta que escolhemos foi o *Balance Scorecard* adotando a metodologia de *Kaplan* e *Norton* para esquematizar os objetivos a todos os níveis de estratégia e desta forma equilibrar os indicadores financeiros e não financeiros. Esta ferramenta deverá servir para acompanhamento de resultados e apoio na tomada de decisão, oferecendo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Para a construção do *Balance Scorecard* foi necessário percorrer várias etapas:

- Identificar a Visão da empresa;
- Destinar as perspetivas da empresa;
- Decretar objetivos estratégicos de acordo com as perspetivas adotadas;
- Encontrar os indicadores de performance e as metas da empresa;
- Elaborar o mapa estratégico;
- Criar estratégias para atingir os objetivos.

3.2.1.1 Da Missão ao *Balanced Scorecard*

Como vimos, a Missão é a razão de ser da organização e representa a sua declaração de intenções (Tavares, 2006). A definição de Visão é um passo fundamental para a implementação do *Balance Scorecard*. Usando a visão como guia, a gerência consegue definir grandes metas e usa-las para formular a estratégia, escolhendo por ordem de prioridade as metas que quer atingir (Pinto, 2007).

Relembrando o já referido no sub-capítulo 3.1.4 a Visão da empresa é: “Ser uma referência de qualidade, respeito e integridade no mercado de atuação”. Através da Figura (Figura 11) podemos observar as interligações da Missão até ao *Balance Scorecard*.

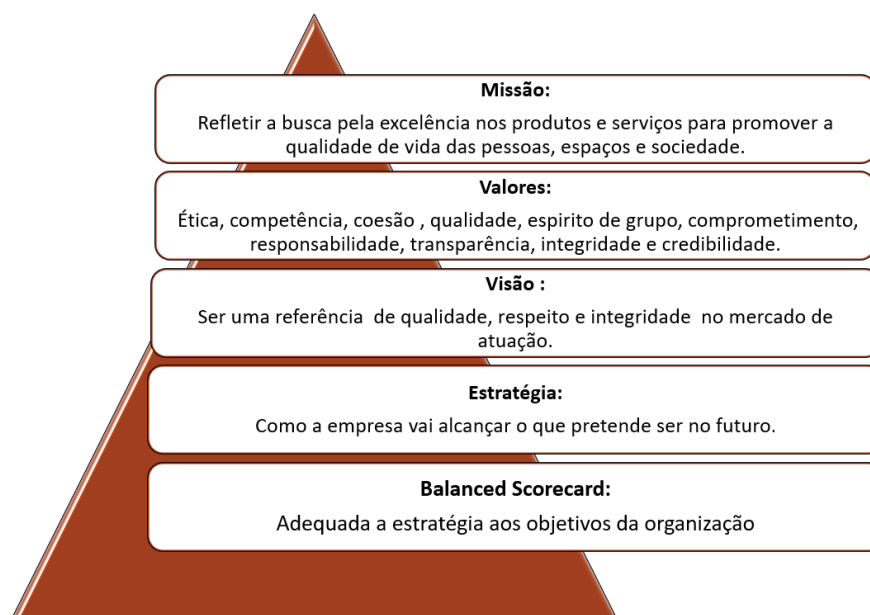


Figura 11 - Da missão ao BSC. Adaptada de Russo (2006)

3.2.1.2 Objetivos Estratégicos e Perspetivas adotadas

Devido à complexidade das empresas a ferramenta BSC obriga a que o negócio seja visto segundo quatro perspetivas de negócio, sendo elas a perspetiva Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

A perspetiva financeira, reflete se a empresa está ou não a criar um retorno satisfatório para o acionista. As outras três perspetivas suportam a perspetiva financeira, refletindo como a empresa pode obter sucesso financeiro. Esse sucesso pode ser obtido através da combinação de dois elementos: criação de valor para os clientes e processos internos eficientes e eficazes da empresa (Santos, 2006).

Os objetivos estratégicos foram relacionados com a 4 perspetivas mencionadas (Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento) e são apresentados nos subcapítulos seguintes.

3.2.1.2.1 Perspetiva Financeira

Nas entrevistas com os sócios gerentes foi decidido pelos mesmos não aumentar o volume de negócio. Adicionalmente, todo o acréscimo de lucros teria resultar do aumento da produtividade da empresa. Assim, pudemos concluir que na perspetiva financeira temos apenas o foco na produtividade. Fomos capazes, assim, de identificar os seguintes objetivos financeiros na Tabela (Tabela 3):

- Diminuição do risco financeiro;
- Aumento da rentabilidade do volume de negócio;
- Melhoria da estrutura de custos.

Tabela 3 - Perspetiva Financeira e os seus objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Financeira	Diminuição do risco financeiro, associado às transações financeiras de empréstimo em que há risco de inadimplência.
	Aumento da rentabilidade do volume de negócio
	Melhorar a estrutura de custos

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001)

Para a diminuição de risco financeiro, o objetivo será medido através do volume de empréstimo/financiamento feitos aos clientes, com o objetivo de aumentar a rentabilidade da empresa e diminuir o incumprimento dos clientes.

Para o aumento da rentabilidade do volume de negócio, o objetivo terá como indicador o rendimento bruto do volume de negócio. Atualmente só é possível ter noção da verdadeira rentabilidade da empresa ao fim do ano, uma vez que muitos custos indiretos não são contabilizados no lucro da obra.

Para a melhoria da estrutura de custos, o objetivo vai ser avaliado pela percentagem de volume bruto poupado. Durante o estudo, pudemos perceber que é extremamente necessário haver uma contabilização correta dos custos de serviços prestados à empresa. Um exemplo, passará pela orçamentação de seguros de frota.

3.2.1.2.2 Perspetiva do Cliente

A empresa tem uma filosofia em relação aos seus clientes. Tem uma relação íntima e quase pessoal, de forma a mantê-los satisfeitos, mesmo na presença de um problema. Tem sempre presente que a empresa não investe em publicidade, os clientes serão a maior fonte de divulgação da mesma, através do *word of mouth*.

Nesta estratégia de intimidade com o cliente, identificamos os objetivos de satisfação, retenção e fidelização, como podemos observar na Tabela (Tabela 4):

- Fidelização dos clientes existentes;
- Garantia da satisfação dos clientes;
- Garantia da resposta à consulta do cliente;
- Preço competitivo face à concorrência.

Tabela 4 - Perspetiva do cliente e os seus objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Cliente	Fidelização dos clientes existentes
	Garantir a satisfação dos clientes
	Garantir a resposta á consulta do cliente
	Preço competitivo face à concorrência

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001)

Para a fidelização dos clientes existente, o objetivo será avaliado através da percentagem de obras vendidas a um cliente já existente. Com efeito, é fundamental garantir que os clientes com vários contatos sejam fiéis à empresa, o que aumenta a credibilidade e o acesso a novos clientes. Por exemplo: empresas de condomínio.

Para garantir a satisfação dos clientes, o objetivo será avaliado pelo número de ocorrências dos clientes (reclamações). A preocupação da aplicação da filosofia da empresa, “o cliente feliz volta sempre”, exige que a empresa tenha a noção da satisfação do cliente com o produto, serviço e pós-venda.

No que concerne ao número de resposta à consulta do cliente, o objetivo será medido pela percentagem de clientes sem resposta. Um dos grandes conflitos enfrentados atualmente pela empresa é a falta de resposta aos pedidos de orçamentação. Esta falta de resposta pode custar a fidelização dos mesmos.

Para o preço competitivo face à concorrência, objetivo será medido pela percentagem de propostas não adjudicadas pelo preço. O mercado da construção civil é bastante competitivo, sendo imprescindível conhecer bem o preço praticado pelos concorrentes.

3.2.1.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Quando estamos num processo de perspetiva interna é muito difícil identificar os fatores que sejam considerados importantes por parte dos gerentes. Contudo, a presente empresa tem como estratégia o enfoque na excelência operacional, identificando os seguintes objetivos de qualidade, eficiência e eficácia, de acordo com o apresentado na Tabela (Tabela 5):

- Aumento da qualidade do serviço;
- Melhoria da eficiência comercial;
- Redução dos atrasos na execução de obra;

- Melhoraria na relação com fornecedores.

Tabela 5 - Perspetiva dos processos internos e os seus objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Processos internos	Aumento da qualidade do serviço
	Melhoria da eficiência comercial
	Redução dos atrasos na execução de obra
	Melhoria da relação com fornecedores

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001)

Para o aumento da qualidade do serviço, o objetivo será medido através do número de ocorrências detetadas pelos próprios executantes. A capacidade de transmitir a quantidade de falhas ou erros ocorridos durante a conceção do produto, numa tentativa de aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados é imprescindível.

No que concerne à melhoria da eficiência comercial, o objetivo será medido pelo número de horas despendidas a cada cliente antes de efetuar um contrato. A empresa tem que saber exatamente quanto tempo é gasto com o cliente para efetuar contratos e, desta forma, perceber como é que o impacto das apresentações dos serviços está a ser bem aceite pelos clientes.

Já para a redução dos atrasos na execução de obra, o objetivo será medido pelo desvio do número de dias previstos para a obra. A empresa tem que verificar se a obra decorre dentro do planeado, a fim de se aproximar dos verdadeiros tempos de execução das obras.

Relativamente à melhoria da relação com fornecedores, o objetivo será medido através do número de aquisição do *outsourcing*. A empresa apresenta pouca dependência dos fornecedores de matérias-primas, pois tem uma vasta rede de contatos, mas com os fornecedores *outsourcing* já está totalmente dependente.

3.2.1.2.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva tem em conta o futuro da empresa, quer em Recursos Humanos, quer em tecnologias ou procedimentos. A empresa definiu uma estratégia voltada para a satisfação e qualificação, identificando os seguintes objetivos e que estão representados na Tabela (Tabela 6):

- Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos;
- Investir na formação dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho;

- Melhorar o nível de comunicação interna.

Tabela 6 - Perspetiva da aprendizagem e crescimento e os seus objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Aprendizagem e crescimento	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos
	Investir na formação dos trabalhadores
	Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho
	Melhorar o nível de comunicação interna

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001)

Para garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos, o objetivo será medido através do número de prémios previstos face aos prémios atribuídos. Com efeito, para que os trabalhadores continuem satisfeitos e motivados é necessário criar um sistema de recompensa pelos objetivos alcançados.

No que concerne ao investimento na formação dos trabalhadores, o objetivo será medido através do número médio de horas de formação por cada trabalhador. Pelos numerosos motivos anteriormente mencionados, entre os quais as normas de segurança não aplicadas na obra, a formação mostra-se a melhor forma para ficar a par das atualizações de técnicas inovadoras e dos potenciais perigos.

Já para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, o objetivo será medido pelo valor gasto na renovação de equipamentos e meios. Com efeito, pode-se observar durante o estudo que os equipamentos e meios da empresa se encontram com algum desgaste, sendo necessário o melhoramento/renovação dos mesmos.

Para melhorar o nível de comunicação interna, o objetivo será medido por um inquérito de desempenho junto aos trabalhadores. O *Balanced Scorecard* permite uma comunicação aberta em toda a empresa, algo que não atualmente não está a funcionar.

3.2.1.2.5 Quadro Resumo dos objetivos estratégicos

De acordo com as perspetivas e os objetivos estratégicos definidos nos pontos anteriores, a Tabela (Tabela 7) apresenta o resumo do que propusemos.

Tabela 7 - Perspetivas e os seus respetivos objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos estratégicos
Financeira	Diminuir o risco financeiro
	Aumentar a rentabilidade do volume de negócio
	Melhorar a estrutura de custos
Cliente	Fidelizar os clientes existentes
	Garantir a satisfação dos clientes
	Garantir a resposta à consulta do cliente
	Oferecer preço competitivo face à concorrência
Processos internos	Aumentar a qualidade do serviço
	Melhorar a eficiência comercial
	Reduzir os atrasos na execução de obra
	Melhorar relação com fornecedores
Aprendizagem e crescimento	Garantir a satisfação e motivação dos Recursos Humanos
	Investir na formação dos trabalhadores
	Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho
	Melhorar o nível de comunicação interna

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (2001)

3.2.1.3 Indicadores e Metas

Os Indicadores são um momento delicado do Balanced Scorecard, dado deverem ter que avaliar o grau de cumprimento da estratégia definida pela empresa. “Os indicadores comunicam a criação de valor de uma forma que nem o discurso do líder mais carismático consegue ultrapassar” (Santos, 2006)

Os Indicadores podem ser de carácter financeiros, quantitativos, ou não financeiros quantitativos e qualitativos. Qualquer indicador tem que ter os seguintes requisitos:

- Ser claro;
- Fácil de obter;
- Coerente com os fins estabelecidos;
- Adequado e oportuno;
- Ter uma unidade ou medida corretamente identificada;
- Ter um responsável.

Ser claro - para transmitir a informação fiável sobre o evento a analisar (objetivo estratégico).

Fácil de obter - se o indicador for de difícil acesso há uma grande probabilidade de ser deixado de lado, logo, deve ser intuitivo nem que para isso se tenha que recorrer a uma aplicação informática.

Coerente com os fins estabelecidos - com a visão e missão da empresa a complementar a medição e controlo dos resultados alcançados.

Adequado e oportuno - o indicador deve estar disponível sempre que é necessário para uma tomada de decisão.

Ter uma unidade ou medida corretamente identificada - deve-se recorrer a números absolutos, percentagens, meses, dias, horas, euros, entre outros.

Ter um responsável - estando designado a uma pessoa, de preferência a alguém próximo ao objetivo para o qual ele foi criado, permite uma capacidade de atuar, assim como não cair no esquecimento em tempo útil. (Peixoto, Teixeira, Moreira, Coelho, & Mota, 2006)

As Metas escolhidas devem ser realistas e ambiciosas e desafiantes, para que a empresa consiga atinja os objetivos propostos (Russo, 2006).

A tabela seguinte (Tabela 8) apresenta os Indicadores e a metas por nós propostos e desenhados para a empresa, durante o presente estudo.

Tabela 8 - Resumo dos indicadores e metas usando o BSC

Perspetiva	Estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade medida	Fórmula de cálculo	Metas
Financeira	Produtividade	Diminuição do risco financeiro	Volume de investimentos / financiamentos	%	Valor restituído / valor em dívida x 100	Reduzir os empréstimos e financiamentos em 30 % até ao fim de 2020
		Aumento da rentabilidade do volume de negócio	Rendimento Bruto do negócio	%	Margem Bruta/ Volume de Negócio	Aumento de 10% até ao fim de 2020
		Melhorar a estrutura de custos	Volume de despesas fixas	%	Valor das despesas fixas do ano corrente / valor das despesas fixas do ano anterior X 100	Reduzir em 20% as despesas fixas da empresa
Cliente	Fidelização	Fidelização dos clientes existentes	Média de repetição de obras para o mesmo cliente	%	N.º de obras vendidas ao mesmo cliente / n.º de obras vendidas X 100	Atingir 30 % da média até ao fim de 2020
	Satisfação	Garantir a satisfação dos clientes	Número de ocorrências dos clientes	Numérico	Número ocorrências registadas	Chegar ao número de reclamações inferior a 6 ao ano até ao fim de 2020
	Rendimento	Garantir a resposta á consulta do cliente	Volume de resposta à consulta do cliente	%	Volume de pedidos de orçamento efetuados/ volume de pedidos de orçamento *100	Reduzir para 50 % até ao fim de 2020

	Rendimento	Preço face à concorrência	Volume de perda de orçamentos	%	Volume de orçamentos perdidos por causa do custo/ volume dos orçamentos perdidos X 100	Reduzir para 10 % até ao fim de 2020
Processos Internos	Qualidade	Aumento da qualidade do serviço	Número de ocorrências detetadas no decorrer da obra	Numérico	Número de ocorrências detetadas no decorrer da obra	Reduzir para zero ocorrências até fim 2020
	Eficiência e eficácia	Melhorar a eficiência comercial	Número de horas despendidas a cada cliente antes de efetuar um contrato	N.º de horas	Número de horas despendidas/ n.º de clientes	Reduzir para 4 horas por cliente
	Eficiência e eficácia	Melhorar os atrasos na execução de obra	Número de dias que ultrapassa a execução da obra	N.º de dias	Número de dias que ultrapassa a execução da obra	Reduzir o desvio das obras para zero dias até ao fim do primeiro semestre de 2020
	Rentabilidade	Melhorar relação com fornecedores	Número de novas parcerias desenvolvidas para <i>outsourcing</i>	Numérico	Número de novas parcerias desenvolvidas	Ter 3 novas parcerias para <i>outsourcing</i> até ao fim de 2020
	Aprendizagem e crescimento	Satisfação	Garantir a satisfação e motivação dos recursos humanos	Índice de atribuição de prémios	%	n.º de prémios atribuídos/ n.º de total de prémios previstos
Qualificação		Investir na formação dos trabalhadores	Média das horas que cada trabalhador tem em formação	N.º de horas	N.º de horas de formação dada/ n.º trabalhadores	45 horas de formação anual por cada trabalhador

Tecnológica	Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho	Volume investido	€	Volume investido	Aumento 40 mil euros em investimento de equipamentos e meios até fim de 2020
Satisfação	Melhorar o nível de comunicação interna	Inquérito de satisfação aos trabalhadores	%	Avaliação efetuada com base no inquérito	Aumentos da perceção dos trabalhadores em 20% em semestres sucessivos, até ao final de 2020

Fonte: Elaboração própria

3.2.1.4 Mapa Estratégico

“O Mapa Estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia” (Kaplan & Norton, 2004). Com ele é possível compreender as relações causa-efeito descritas, através dos objetivos estratégicos das quatro perspectivas. Com a visualização das relações causa-efeito entre os componentes da estratégia, melhoramos o nível de detalhe, obtendo maior clareza e foco (Santos, 2006).

Para a execução do mapa estratégico é necessário ter em conta alguns princípios, nomeadamente:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em preposição de valor diferenciada para os clientes;
- É necessário criar valor por meios de processos internos;
- A estratégia pressupõe de temas complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004).

O Mapa Estratégico permite focar nos recursos intangíveis (Capital Organizacional e Capital Humano, entre outros) da empresa e fazer a ligação com os resultados, relacionando, desta forma, ativos físicos, financeiros e tangíveis. Permite, ainda, identificar lacunas na implementação da estratégia da empresa, razão pela qual é considerada de extrema importância para os gestores.

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é o alicerce da empresa e está diretamente relacionada com a Perspetiva dos Processos Internos. O investimento na formação dos trabalhadores, a melhoria de qualidade do ambiente de trabalho e a satisfação e motivação dos Recursos Humanos, são fatores essenciais para a qualidade das operações, quer estejam elas relacionadas com os atrasos, quer com a qualidade do serviço ou com a eficiência.

A Perspetiva dos Processos Internos é utilizada para criar valor ao cliente, logo, em sintonia com a Perspetiva do Cliente. A redução nos atrasos, a qualidade do serviço, a eficiência e as relações com os fornecedores permitem criar as condicionantes apropriadas para fidelização, satisfação e até preços competitivos para os clientes.

A Perspetiva do Cliente é a principal componente para um melhor desempenho financeiro, refletindo-se, desta forma, na Perspetiva Financeira. A fidelidade e a satisfação dos clientes é a garantia do lucro no futuro, com bom desempenho na perspectiva financeira e criando valor a longo prazo para os acionistas.

O Mapa Estratégico criado para a empresa em estudo, encontra-se na Figura seguinte (Figura 11).

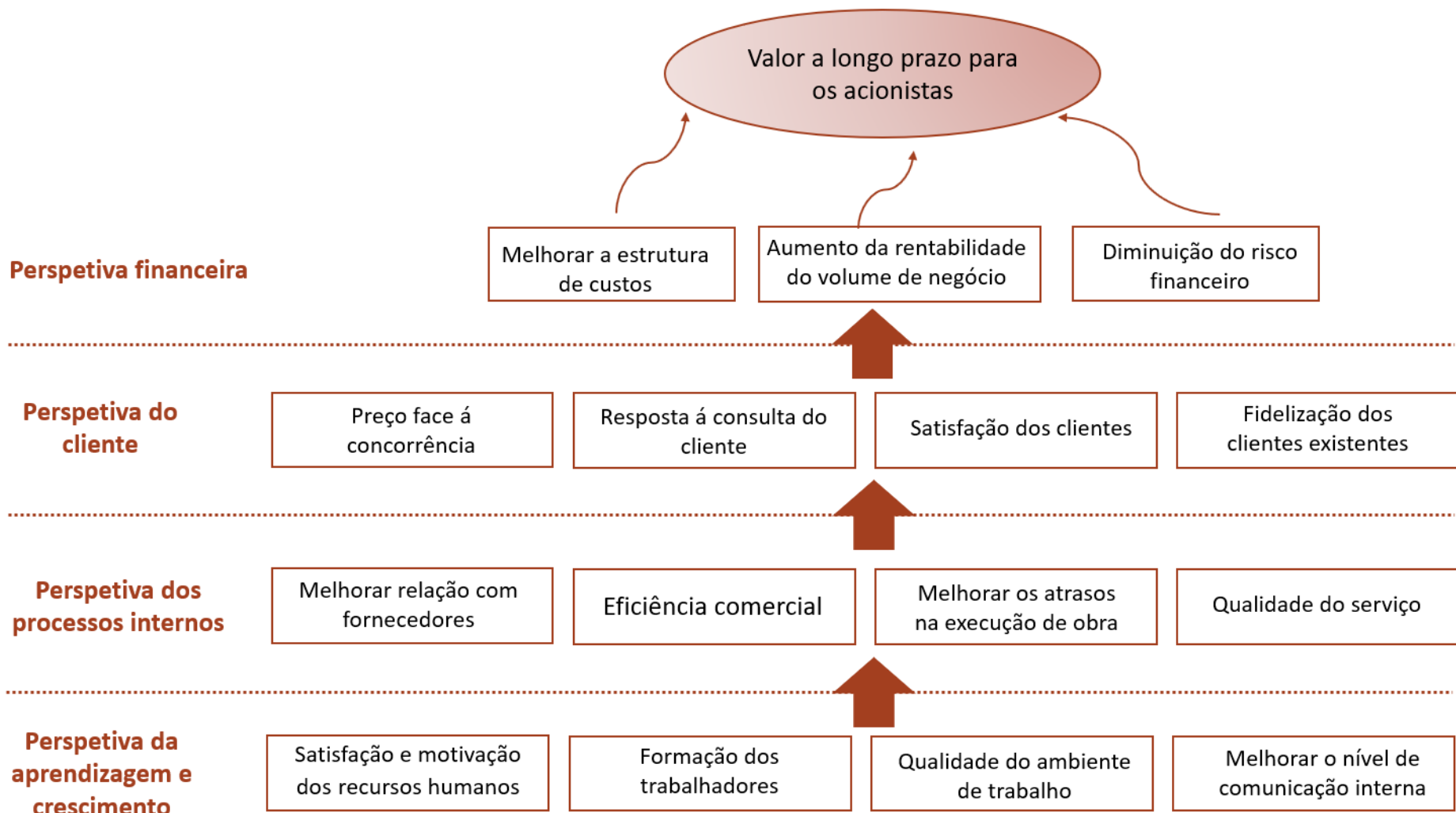


Figura 12 - Mapa estratégico criado para a empresa. Elaboração própria

3.2.1.5 Ações a implementar

Uma vez determinados os Objetivos Estratégicos, os Indicadores de desempenho, as Metas e as Relações de causa-efeito, são necessárias ações ou iniciativas que permitam atingir os objetivos dentro das metas. Neste sentido, criamos um plano de ação, tendo em conta as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*.

Na Perspetiva Financeira:

- Diminuir custos fixos;
- Contactar com clientes antigos, a fim de recuperar alguns débitos;
- Informatizar a contabilidade interna da empresa;
- Desenvolver um plano de aplicação financeira.

Na Perspetiva do Cliente:

- Realizar campanhas de *marketing*;
- Criar um posto de trabalho dedicado à orçamentação;
- Participar em Feiras da área, com o objetivo de conhecer melhor o mercado e as suas forças, a fim de a empresa se tornar mais competitiva;
- Admitir e renovar mais funcionários, a fim de diminuir a lista de espera de execução de obra;
- Aumentar as visitas aos clientes e atender às suas necessidades e expectativas.

Na Perspetiva dos Processos Internos:

- Melhorar a qualidade de serviço;
- Expandir a rede de fornecedores *outsourcing*;
- Atribuir a função pós-venda apenas a um gerente;
- Descentralizar e delegar componentes da gestão que apenas são exercidas pelos gerentes;
- Criar um controlo específico para cada obra, contendo as seguintes informações: nº de trabalhadores + gastos indiretos + gasto com matérias primas + nº horas + nº horas previstas + ocorrências detetadas em obra + reclamações + nº de horas gastas para a resolução.

Na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento:

- Realizar inquéritos de forma acompanhar a melhoria da comunicação interna;
- Desenvolver planos de formação;
- Pedir orçamentação para melhorar equipamento e meios;
- Promover a capacidade dos Recursos Humanos para apresentar novas ideias.

Mas como nem todas as ações têm um impacto positivo nos objetivos estratégicos, as empresas correm o risco de incorrer em consumo de recursos e tempo sem benefício nos resultados.

Assim e devido à complexidade das relações causa-efeito, sentimos a necessidade de criar um mapa onde pudesse ser mensurado o impacto das ações nos objetivos estratégicos. Esse mapa está representado na Figura seguinte (Figura 13).

Legenda:

Impacto Positivo Alto Impacto Positivo Baixo

Sem impacto Impacto Negativo

Iniciativas:

	Diminuição do risco financeiro	Aumento da rentabilidade do volume de negócio	Melhorar a estrutura de custos	Fidelização dos clientes existentes	Garantir a satisfação dos clientes	Garantir a resposta á consulta do cliente	Preço face á concorrência	Aumento da qualidade do serviço	Melhorar a eficiência comercial	Melhorar os atrasos na execução de obra	Melhorar relação com fornecedores	Garantir a satisfação e motivação dos recursos humanos	Investir na formação dos trabalhadores	Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho	Melhorar o nível de comunicação interna
Diminuir custos fixos															
Contactar com clientes antigos a fim de recuperar alguns débitos															
Informatizar a contabilidade interna da empresa															
Desenvolver um plano de aplicação financeira															
Realização de campanha de marketing															
Criar um posto de trabalho dedicado á orçamentação															
Participação em feiras da área															
Admissão e renovação de mais funcionários															
Aumentar as visitas aos clientes e atender as suas necessidades e expectativas															
Melhorar a qualidade de serviço;															
Expandir a rede de fornecedores outsourcing;															
Atribuir a função pós-venda apenas a um gerente															
Descentralização e delegação que a gestão absorve nos dias atuais															
Criar um controlo específico para cada obra															
Realização de inquéritos de forma															
Desenvolver planos de formação;															
Pedir orçamentação para melhorar equipamento e meios;															
Promover a capacidade dos recursos humanos para apresentar novas ideias.															

Figura 13 - Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos na empresa. Elaboração própria

Após a realização do mapa, foi possível verificar que as ações com maior impacto nos objetivos estratégicos são:

- Descentralização e delegação absorvida pela gestão nos dias atuais;
- Criação de um controlo específico para cada obra;
- Promoção da capacidade dos Recursos Humanos para apresentar novas ideias;
- Atribuição da função pós-venda apenas a um gerente;
- Expansão da rede de fornecedores *outsourcing*.

Sendo estas ações as que criam maior impacto na empresa, deve ser dada prioridade à sua implementação, a fim de atingir os objetivos estratégicos com a maior brevidade possível. Para controlar essas ações, criamos, ainda, uma tabela (Tabela 8) com indicadores e controlo para as mesmas.

Tabela 9 - Controle das ações com prioridade elevada

Ação	Indicador	Controlo
Descentralização e delegação	Número de tarefas atribuídas a cada gerente	Revisão trimestral
Criar um controlo específico para cada obra	Criar uma ficha de controlo	Revisão trimestral
Promover a capacidade dos Recursos Humanos para apresentar novas ideias	Criar reuniões para expor problemas	Revisão mensal
Atribuir a função pós-venda apenas a um gerente	Passar as reclamações dos clientes apenas para um gerente	Revisão semanal
Expandir a rede de fornecedores <i>outsourcing</i>	Número de novas parcerias desenvolvidas	Revisão trimestral

Fonte: Própria

Por fim, esquematizados os objetivos a todos os níveis de estratégia, equilibrando os indicadores financeiros e não financeiros, elaboramos o *Balanced Scorecard* da empresa em estudo, ilustrado na Figura seguinte (Figura 14).

Visão

Ser uma referência de qualidade, respeito e integridade no mercado de atuação.

Perspetiva

Financeira

Cliente

Processos internos

Aprendizagem e crescimento

Objetivos Estratégicos

- Aumento da qualidade do serviço
- Melhorar a eficiência comercial
- Melhorar os atrasos na execução de obra
- Melhorar relação com fornecedores

- Fidelização dos clientes existentes
- Garantir a satisfação dos clientes
- Garantir a resposta à consulta do cliente;
- Preço face à concorrência.

- Garantir a satisfação e motivação dos recursos humanos
- Investir na formação dos trabalhadores
- Melhorar a qualidade do ambiente de trabalho
- Melhorar o nível de comunicação interna

- Diminuição do risco financeiro
- Aumento da rentabilidade do volume de negócio
- Melhoramento da estrutura de custos.

Indicadores

- Volume de investimentos / financiamentos
- Rendimento Bruto do negocio
- Volume de despesas fixas

- Media que cliente que se vende mais que uma obra
- Número de ocorrências dos clientes
- Volume de resposta á consulta do cliente
- Volume de perda de orçamentos

- Número de ocorrências detetadas no decorrer da obra
- Número de horas despendidas a cada cliente antes de efetuar um contrato
- Numero de dias que ultrapassa a execução da obra
- Numero de novas parcerias desenvolvidas para outsourcing

- Índice de atribuição de prémios
- Media de horas que cada trabalhador tem formação
- Volume investido
- Inquérito de satisfação aos trabalhadores

Planos de Estratégia

- Diminuir custos fixos
- Contatar com clientes antigos
- Informatizar a contabilidade interna da empresa
- Desenvolver um plano de aplicação financeira

- Realização de campanha de marketing
- Criar um posto de trabalho dedicado à orçamentação
- Participação em feiras da área
- Admissão e renovação de mais funcionários
- Aumentar as visitas aos clientes

- Melhorar a qualidade de serviço
- Expandir a rede de fornecedores outsourcing
- Atribuir a função pós-venda apenas a um gerente
- Descentralização e delegação absorvida pela gestão nos dias atuais
- Criar um controlo específico para cada obra

- Realização de inquéritos
- Desenvolver planos de formação
- Pedir orçamentação para equipamento e meios
- Promover a capacidade dos recursos humanos para apresentar novas ideias.

Figura 14 - Balance Scorecard produzido para a empresa adaptado(Russo, 2006)

3.3 Etapas de Implementação

Para a conceção do *Balanced Scorecard* devem ser pensadas várias etapas, nomeadamente no que respeita ao Planeamento, ao Desenvolvimento, à Comunicação, ao Acompanhamento e à Revisão, como podemos observar na Figura 15.



Figura 15 - Etapas de implantação do BSC

A primeira etapa, o Planeamento, serviu para criar o conhecimento necessário sobre a empresa, o negócio, o meio envolvente interno e externo, bem como o mercado. A segunda etapa, Desenvolvimento, passa pela elaboração das perspetivas da empresa, dos objetivos estratégicos, das metas e do plano de ação. É nesta etapa que é desenvolvido o *Balance Scorecard*.

A terceira etapa, consiste na Comunicação a todos os trabalhadores, criando e compartilhando uma percepção da estratégia desenvolvida, a fim de orientar todas as pessoas para os desígnios da empresa.

A quarta etapa é o Acompanhamento. Nesta etapa é possível verificar a necessidade de aperfeiçoamento ou os ajustes nos indicadores e até mesmo na estratégia. A melhor solução será a realização de reuniões mensais com a gerência para acompanhamento dos indicadores.

A quinta etapa é a Revisão, fase em que se tentam corrigir os desvios encontrados na etapa anterior e se comparam os resultados trimestral ou semestral no desempenho da empresa.

Estas etapas são fundamentais para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma organização, conduzindo-a ao caminho da excelência organizacional, sempre tendo como presente a melhoria contínua.

Nesta perspectiva, o BSC proporciona às organizações estruturar a sequência de trabalhos a serem desenvolvidas, visando à análise, simplificação e o aperfeiçoamento dos processos, além de tratar de forma adequada dos seus problemas, de modo a promover a obtenção de uma consistente garantia de qualidade.

Assim, dentro dos princípios da melhoria contínua podemos citar: a busca pela excelência, a melhoria contínua de processos, a garantia de qualidade, a gestão participativa, e) satisfação total dos clientes, desenvolvimento humano, gestão de processos, gestão de informação e comunicação e constância de propósitos (Oliveira, 2012).

CONCLUSÕES

4.1 CONCLUSÃO INICIAL

4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOSA

4 CONCLUSÕES

4.1 Conclusão

O projeto teve como objetivo principal a conceção de um sistema de gestão apto a fornecer uma visão global e integrada do desempenho de uma organização. Assim, foi desenhado um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma PME inserida no setor da construção civil, ramo da reabilitação.

Os objetivos secundários, como os indicadores de desempenho, a gestão operacional, a estratégia orientada, a visão global integrada no desempenho, o estabelecimento da relação causa-efeito e o direcionamento dos gestores para o que é importante, foram também alcançados, através da criação do mapa estratégico e da proposta de implementação.

Para uma melhor compreensão da realidade da empresa e em complemento aos objetivos do projeto, foi necessário aprofundar alguns outros temas de gestão, tais como: Controlo de Gestão, desafios atuais nas organizações, desafios na Gestão estratégica, Visão, Missão, Valores e Objetivos interligados à Estratégia. Todos estes conceitos foram extremamente relevantes na formulação do *Balanced Scorecard*, podendo mesmo afirmar que constituem a base do estudo.

Durante a realização deste projeto, foi possível observar que a empresa não só não tinha uma estratégia definida, como era omissa na sua missão, visão e valores. A comunicação da gerência com os trabalhadores era extremamente escassa, o que não permitia aos colaboradores terem uma noção da sua importância dentro da empresa e no sucesso a longo prazo.

Através do *Balanced Scorecard* foi possível eliminar estes entraves, facilitando a comunicação da estratégia a toda a empresa. Assim, alinhando objetivos individuais (trabalhadores) com os objetivos globais (estratégia da empresa), para perceber e transmitir melhor as ligações causa-efeito, foi desenvolvido o mapa estratégico de forma a clarificar a própria estratégia e a criação de valor.

As maiores dificuldades na execução deste projeto foram as limitações de documentação da própria empresa, não por não ser facultado, mas por não existirem. Um exemplo é o organograma da empresa, entre outros.

Uma vulnerabilidade deste projeto foi o facto de não ser possível testar o modelo desenvolvido. Contudo, a gerência mostrou-se bastante interessada nas propostas feitas e comprometeu-se a colocar a metodologia em prática.

O estudo permite concluir que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta adaptável a qualquer tipo de empresa, permitindo finalmente à gerência focar a empresa em fatores diferenciadores e que lhe permitam continuar a trabalhar com sucesso no mercado.

Ao longo do estudo, o BSC veio a revelar-se como um sistema simples de entender e de fácil perceção, nomeadamente com a utilização do mapa estratégico. A relação entre os objetivos definidos para as perspetivas fez com que a organização percebesse onde pode aplicar os recursos, focando-se onde se verifique défice de desempenho.

Todas as fases do projeto foram importantes, na medida em que foi acrescentando valor e foi desdobrando, desde o topo até à base, as ações a realizar para que a empresa atinja os seus objetivos gerais.

Assim, através do cumprimento de objetivos individuais, o BSC permite que os objetivos gerais sejam cumpridos. Razão mais que evidente para envolver e motivar todos os colaboradores no processo.

4.2 Sugestões para futuros trabalhos

Ao longo da elaboração deste projeto foram surgindo ideias e sugestões para futuros projetos, destacando-se a:

- Realização de um projeto para estabelecer a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa;
- Realização de um projeto para desenvolver um modelo de avaliação de performance dos respetivos departamentos, de forma a complementar o modelo atual proposto;
- Estudo sobre a profundidade das relações causa-efeito, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos criados neste modelo;
- Comparação do modelo proposto com outros modelos de outras empresas no mesmo setor, mas em países diferentes.

BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

5.1 BIBLIOGRAFIA

5 BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

5.1 Bibliografia

- Agostinho, E. (2017). Sistema de Controlo de Gestão numa PME Estudo de Caso FEPSA. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. McGraw Hill.
- Atamer, T., & Calori, R. (1993). *Diagnostic et décisions stratégiques* (1ª Edição). Dunod, Paris.
- Baganha, M., Marques, J., & Góis, P. (2002). O sector da construção civil e obras públicas em Portugal: 1990-2000. Oficina do CES, 173, pp. 1-35.
- Banerjee, C. S., Farooq, A., Upadhyaya, S. (2018). The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance. *International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations*, 6(3), 603-610, July - September 2018.
- Bilhim, J. A. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caiado, A. C. (2009), *Contabilidade Analítica e de Gestão* (5ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- COTEC Portugal (2013). *Valorização de Ativos Intangíveis. O caso da Propriedade Intelectual*. COTEC Portugal e Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).
- Drucker, P. (1954). *The practice of management* (1ª Edição). New York: Harper Business.
- Dupuy, Y. & Roland, G. (1992). *Manual de Controlo de Gestão*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Ferraz, M.H. (2013). *Implementação da Gestão Estratégica numa empresa comercial em Angola*. Dissertação apresentada a Escola de Gestão, Instituto Superior de Gestão como parte do Requisito para obtenção do título de Mestre Em Gestão .
- Ferreira, H. P. (2014). *Identificação de Fatores Críticos de Sucesso no desenvolvimento de estratégias que maximizem a satisfação do cliente*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (2ª Edição). Lidel- Edições Técnicas.
- Freire, A. (1997). *Estratégia sucesso em Portugal* (1ª Edição). Verbo.

- Freitas, C. (2015). Aplicação da metodologia de Balanced Scorecard a um serviço de cardiologia de um hospital público, Prova de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde 2015. Faculdade de Economia do Porto.
- Gomes, J.M. (2019). Estratégia e Atratividade no setor da Construção Civil: uma abordagem ao contexto português. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Cávado e Ave para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.
- Gomes, J.M., Sousa, B. & Dieguez, T. (2019). *Encouraging internationalization and sustainable competitiveness in construction: a preliminary approach in Portugal*. Regional Helix, Porto.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: An approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.
- Gurel, E. & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Inácio, A. P. (1981). *O Controlo de Gestão como Dinâmica da Produtividade*. Universidade Católica.
- Ittner, C. D., & Larcker, F.D. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205–238.
- Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de Gestão* (10^a Edição). Áreas Editora.
- Jordan, H. e Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora (8^a Edição).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-Fe.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Editora Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para Estratégia* (13^a Edição). Elsevier Editora, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (7^a Edição). Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, January 20.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3^a Edição). Vida Económica.
- Malina . M.F. & Selto, M. (2001), Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management*

- Accounting Research*, 13: 47-90.
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2ª Edição). Conjuntura Actual Editora.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração* (5ª Edição). São Paulo.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107- 114.
- Milutinović, R., Stošić, B., Mihić, M. (2015). Concepts And Importance of Strategic Innovation in SMEs: Evidence from Serbia. *Management*, 77, 35-42.
- Monteiro, M. (2018). Transformação digital envolve muito mais que tecnologia. Quem é Quem nas TIC em Portugal?. *O Jornal Económico*, 3.
- Navaza, C. L., Soteras, Á. M., & Costa, A. N. da. (2008). *Estratégias Empresariais*. Vida Económica.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Nunes, C. (2001). Construção: o desafio da especialização. Gepe (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica). Lisboa: Ministério da Economia.
- Oliveira, J. (2012). Aplicação do Balanced Scorecard para a melhoria do desempenho empresarial: revisão de literatura. Congresso Nacional de Excelência em Geestão.
- Peixoto, J. P., Teixeira, M., Moreira, D., Coelho, D., & Mota, P. S. (2006). *Casos do IESF “Estudo de Caso: o Método ABP Caso Home Concept.”* Espaço Atlântico - Publicações e Marketing, Lda.
- Peter, J. P., & Júnior, G. A. C. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes* (2ª Edição). São Paulo: Saraiva.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Pordata (2019), acessido em 2 de março 2019, através de <https://www.pordata.pt/Pesquisa/constru%C3%A7%C3%A3o%20civil>.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. (2015). Organizational Context - Relationships with Human Resources motivation and work performance. *Revista de Inventica - Journal of Inventics*, XVIII, 88.
- Whittington, R. (2002). *What is strategy – and does it matter?* Tomson Learning.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME* (1ª Edição). Lidel- Edições Técnicas.
- Sammot-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8.
- Santos, N.M. (2010). *Ferramentas e Controlo de Gestão – Um factor de competitividade*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Escolar Editora.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal Visão, Estratégia e Entusiasmo* (1ª Edição). Editora Pergaminho.
- Sapiro, A., & Chiavenato, I. (2004). *Planejamento Estratégico Fundamentos e aplicações* (6ª Edição). Editora Campus.
- Senge, P. (2006), *A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*, Rio de Janeiro, Best Seller.
- Simões, A. (2016). *A Importância do Planeamento Estratégico como diferencial competitivo das empresas*. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Pública Empresarial.
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy – Text and Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Slijivic, S. , Skorup, S., & Vukadinovic, P. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, 39-49.
- Souza, N., & Silva. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. Vida Económica. Vida Económica.
- Tavares, M. M. V. (2006). *Estratégia e Gestão por Objetivos* (3ª Edição). Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Escolar Editora.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., & Carpenter, D. (1992). *A máquina que mudou o mundo* (3ª Edição). Rio de Janeiro : Campus.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Zarifian, P. (2000). *Les nouvelles approches de la productivité*. Editions L'Harmattan.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52.