



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DO PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

Implementação de um Balanced Scorecard numa PME

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado
à Universidade Católica Portuguesa
Para obtenção do grau de mestre em Finanças.

Por:

Vera Cristina Correia Rodrigues

Sob orientação de:
Prof. Dr. Luís Marques
Prof. Dr. Paulo Alves

Fevereiro | 2014

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Doutor Luís Marques e
Professor Doutor Paulo Alves, pela sua disponibilidade;
À minha família pelo apoio e dedicação.

Resumo

A definição do futuro da organização passa pelo processo de tomada de decisão implícito na organização, sendo um processo que implica informação precisa e oportuna.

De modo a dar resposta a algumas lacunas dos sistemas de gestão, surge o *Balanced Scorecard*. O BSC aparece como instrumento de sistema de gestão estratégica pois clarifica a sua visão e estratégia tendo por base a formalização de objetivos, iniciativas, metas e indicadores distribuídos de acordo com as perspetivas sugeridas por Kaplan & Norton (1996).

No desenvolvimento da dissertação foi elaborado um enquadramento teórico onde se analisou a evolução histórica do BSC e os conceitos chave para a sua formalização, bem como os benefícios e dificuldades sentidas na elaboração e implementação desta ferramenta numa organização.

Elaborei adicionalmente um modelo de avaliação e medição de desempenho (BSC) numa PME do sector industrial metalomecânico, com base em informações disponibilizada pela organização e interação com os colaboradores e administradores.

O modelo desenvolvido surge dos objetivos, iniciativas e metas definidos conjuntamente com os administradores tendo por apoio os relatórios anuais emitidos.

Numa fase final, apresenta-se as principais dificuldades e benefícios que a organização vai enfrentar na implementação do BSC. Os principais benefícios esperados com a implementação do BSC são a visibilidade global da organização. Os obstáculos surgiram com a definição dos objetivos estratégicos de modo a atingir as metas pretendidas, bem como a inexistência de dados informáticos para a análise de alguns indicadores.

Com a implementação do BSC, a organização pretende alinhar os interesses da organização e dos seus colaboradores, resolvendo assim alguns problemas existenciais na organização.

Abstract

The definition of the future's organization passes by a process-making of decision implicit in the organization, a process that implies specific and opportune information.

In order to provide some answers related to gaps of management systems, arises the *Balanced Scorecard*¹. The BSC appears as a strategic instrument on management system because clarify the vision and the strategy based on the formalization of objectives, initiations, targets and distributed indicators according to the suggested perspective by Kaplan & Norton (1996).

In the dissertation's development was elaborated a theoretical framework where was analyzed a historic evolution of BSC, the key concepts for BSC formalization and what benefits and difficulties in the elaboration and implementation of this tool in an organization.

On elapse of dissertation was elaborated an evaluation and performance measure model, BSC on a PME mechanical industrial sector, with information provided by organization and interacting with employers and administrators.

The development model arises from targets, initiatives and goals defined with administrators and being supported by annual reports.

In the final stage, was presented the main difficulties and benefits which organization will face with the implementation of BSC. The main benefit expected with the implementation of BSC is the global visibility of the organization. The obstacles emerged with the definition of the strategic objectives in order to reach the targets required and the nonexistence IT data for analyze some indicators.

¹ BSC

With BSC implementation, the organization wants to align interests of the organization and their employers, solving some problems originated by this divergence.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	viii
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xivi
Introdução.....	18
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	21
1. <i>Balanced Scorecard</i> - Origem	22
1.1. Missão.....	25
1.2. Valores.....	26
1.3. Visão	26
1.4. Estratégia.....	27
2. <i>Balanced Scorecard</i> – Sistema de Gestão Estratégico.....	28
2.1. Planeamento e Controlo de Gestão Estratégico	30
3. <i>Balanced Scorecard</i>	32
3.1. Perspetiva Financeira	34
3.2. Perspetiva Clientes	36
3.3. Perspetiva Processos Internos	38
3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	40
3.5. <i>Balanced Scorecard</i> e as Relações de Causa - Efeito.....	42
3.6. Barreiras à Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	42
3.7. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	43

3.8. Indicadores de Desempenho	44
Capítulo 2 – Metodologia	47
Capítulo 3 – Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> numa PME	51
4. Conceito e Caraterização de PME.....	52
5. Construção e Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> numa PME – Empresa XYZ.....	55
5.1. Evolução Histórica	56
5.2. Descrição Organizacional e de Processos.....	59
5.3. Visão	61
5.4. Missão.....	62
5.5. Valores.....	62
5.6. Objectivos Estratégicos	62
6. Mapa Estratégico - Objectivos Estratégicos.....	63
6.1. Indicadores de Desempenho	66
6.2. Mapa da Estratégia	70
6.3. <i>Balanced Scorecard</i> da XYZ.....	72
6.4. Principais Benéficos Esperados e Obstáculos Encontrados	73
6.5. Implementação na XYZ	75
Capítulo 4 – Conclusão.....	76
Bibliografia	79
Anexos.....	81

Índice de Figuras

Figura 1 - Balanced Scorecard	24
Figura 2 – Principais conceitos ao Balanced Scorecard	25
Figura 3 – O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica	32
Figura 4- Perspetivas do Balanced Scorecard	34
Figura 5 - Medidas da Perspetiva Clientes.....	36
Figura 6 -O modelo genérico da cadeia de valor	39
Figura 7- Cronograma de Investigação	50
Figura 8 – Instalações da Empresa XYZ	56
Figura 9 – Localização Mundial	57
Figura 10 Organigrama da XYZ	58
Figura 11 Mapa Estratégico da Empresa XYZ	66
Figura 12 Objetivos e Indicadores da XYZ	67
Figura 13 Mapa da Estratégia.....	71
Figura 14 - Balanced Scorecard da Empresa XYZ.....	72

Índice de Tabelas

Tabela 1- Etapas e tarefa a utilizar a construir o BSC	48
Tabela 2 – Definição Europeia de PME.....	52

Introdução

Desde o primórdio de uma organização, que esta tem por base a definição de metas, objetivos a atingir e definição e implementação de estratégias consoante o caminho a percorrer.

A formalização e implementação da estratégia tem em conta a missão, os valores, políticas, os objetivos, a envolvente externa e interna, focando-se nas oportunidades e ameaças de forma a obter vantagem competitiva.

De forma a conseguir avaliar os vários componentes surge a necessidade de avaliar os vários níveis de desempenho através de indicadores. Para dar resposta a este facto houve a necessidade de implementar um processo de controlo de gestão. A implementação do processo de controlo de gestão tem como principal objetivo fornecer informação sobre a performance da organização e avaliar dos gestores/departamentos de modo a motivar os mesmos de forma a atingir os objetivos definidos, segundo Kaplan & Norton .

Uma dos sistemas de avaliação e medição de desempenho da estratégia que apresenta o principal trabalho nesta dissertação é o *Balanced Scorecard*. O motivo para a escolha desta metodologia de avaliação de desempenho recai no facto de ser uma ferramenta que permite fortalecer e implementar a estratégia organizacional. O *Balanced Scorecard* permite otimizar o negócio, ter uma visão global do que ocorre na organização, otimizar os processos internos, maior comunicação entre as partes relacionadas na organização permitindo assim mudanças positivas no desempenho da organização, aumento da motivação e alterações do comportamento dos colaboradores.

O *Balanced Scorecard* é caracterizado por ser composto por indicadores financeiros e não financeiros, podendo avaliar os fatores críticos de sucesso de uma organização. Os fatores críticos de sucesso de uma organização são

definidos pela satisfação dos clientes, otimização dos processos internos e a capacidade de aprendizagem e crescimento.

O desenvolvimento da dissertação incide sobre o estudo desta ferramenta de avaliação e medição de desempenho e implementação numa PME.

A estrutura da dissertação compõe-se por três grandes capítulos designados por enquadramento teórico, a metodologia de investigação e a implementação do *Balanced Scorecard* numa PME.

O primeiro capítulo incide sobre a origem e a evolução histórica do tema e a elucidação dos conceitos subjacentes.

A metodologia de investigação descrita no capítulo dois tem por base um estudo empírico, com indicação dos recursos utilizados na recolha de dados bem como os métodos utilizados.

Por fim, o terceiro capítulo pretende apresentar uma breve relação do *Balanced Scorecard* às PME's em Portugal. Neste ponto, foi desenvolvido a aplicação do *Balanced Scorecard* à empresa XYZ, expondo uma breve apresentação histórica e caracterização da organização, fazendo referência aos seus objetivos estratégicos e por fim a implementação do *Balanced Scorecard*.

No final do estudo de caso foram retidas breves conclusões do trabalho desenvolvido na organização com os estudos teóricos abordados na revisão da literatura.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. *Balanced Scorecard* - Origem

Neste ponto, iremos apresentar a evolução histórica da ferramenta em análise, a definição de missão, os valores, a visão e a estratégia de vários autores.

O objetivo da análise da evolução histórica passa por perceber quais as fases da formalização e implementação desta ferramenta numa situação real.

Numa fase seguinte iremos definir quais os critérios por base para a definição dos indicadores.

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década de 90 num estudo realizado pela consultora KPMG, onde foi abordado o tema “ *Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Um dos objetivos deste estudo passava por mostrar que a avaliação das organizações através de indicadores financeiros passados começa a ser insuficiente, segundo Kaplan & Norton (1996).

Este estudo foi desenvolvido por dois professores, Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard Business School e um conjunto de doze empresas² norte americanas onde apresentavam o método de avaliação de desempenho através de indicadores financeiro ignorando os indicadores não financeiros que estão implícitos na criação de valor.

Esta ferramenta, com o passar do tempo, sofreu algumas alterações de modo a adaptar-se às constantes mudanças sentidas nas organizações, de modo a obter melhores resultados.

Inicialmente o BSC, segundo Kaplan & Norton, era definido por um sistema de medição do desempenho organizacional e posteriormente foi definido como

² Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

um sistema de gestão e mais parte por sistema de gestão estratégica. Esta definição surge pelo facto do BSC ser um sistema de suporte à tomada de decisão pois apresenta os fatores chave para o cumprimento da estratégia.

Numa primeira fase, O BSC foi definido como um Sistema de Medição pois analisava indicadores de resultados e tendências, apresentava indicadores financeiros e não financeiros através das quatro perspectivas. Com o decorrer do tempo, o BSC sofre algumas alterações pois esta ferramenta apresenta indicadores de desempenho organizacional que traduzem a estratégia em ações operacionais, garantindo que todos os colaboradores estão alinhados com a estratégia da organização.

A implementação do BSC permite abordar os três sistemas de gestão. Os três sistemas de são o planeamento e controlo estratégico, controlo de gestão e o controlo operacional. Segundo Anthony (1996;16), planeamento estratégico define-se como processo de decisão sobre os objetivos, os recursos utilizados para atingir os objetivos definidos e as políticas utilizadas na aquisição e gestão desses recursos. O controlo de gestão define-se por assegurar a utilização dos recursos de forma eficiente de modo a atingir os objetivos definidos. O controlo de gestão permite reunir a informação mais atualizada e relevante para a tomada de decisão. O controlo operacional define-se por assegurar a eficiência das tarefas específicas.

O sistema de planeamento e controlo de gestão envolve indicadores financeiros e não financeiros de modo a organização se adaptar ao mercado de forma a obter vantagem competitiva.

O BSC demonstra a visão e a estratégia da organização através da definição de objetos, metas e indicadores de desempenho ao longo das quatro perspectivas.

As quatro perspectivas alinhadas com a missão, visão e a estratégia permite avaliar a organização tendo por base indicadores de desempenho e os indicadores estratégicos.

Como se pode verificar na Figura 1, as perspetivas fundamentadas no BSC são, nomeadamente, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento organizacional.

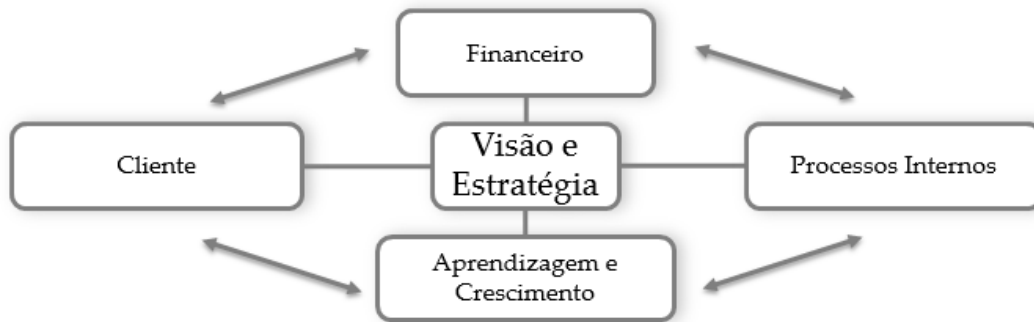


Figura 1 - *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1997)

Segundo Kaplan & Norton (1997:24), “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Segundo Russo (2009), o BSC não visa apenas controlar o desempenho organizacional, mas ajuda a implementar a estratégia, definir os objetivos, tomar as ações de acordo com a estratégia e os objetivos a obter de acordo com os resultados do feedback.

De forma a comparar o desempenho financeiro do passado com o desempenho estratégico futuro, Kaplan & Norton (1996) referem que as quatro perspetivas por base o BSC permitem analisar a organização como um todo. O BSC obtém grande relevo a nível organizacional quando passa de um sistema de mediação de desempenho organizacional para um sistema de gestão estratégica.

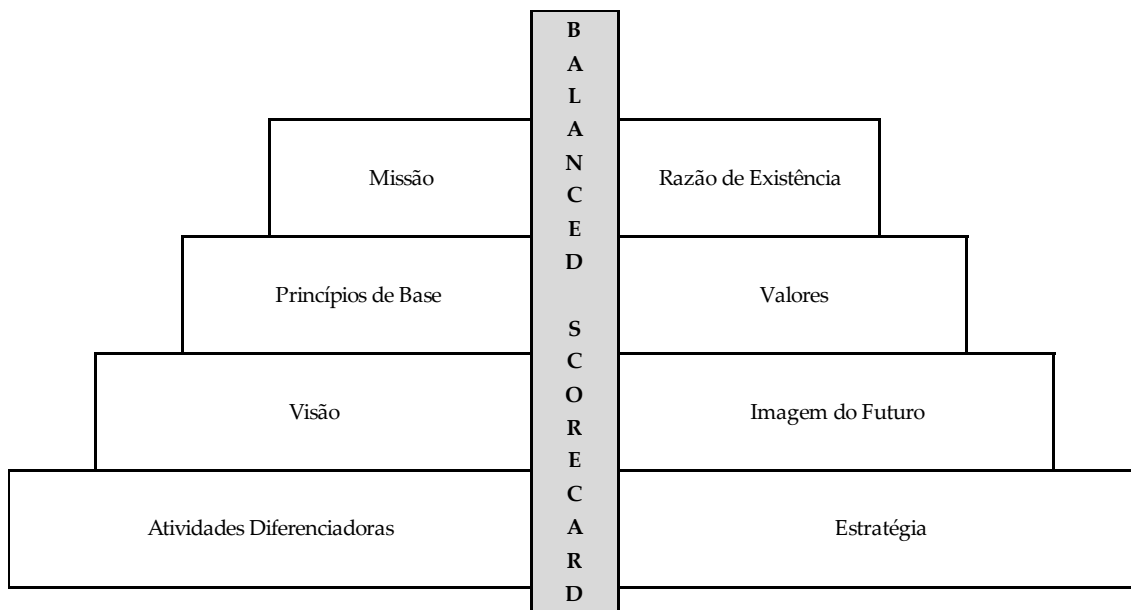


Figura 2 – Principais conceitos ao Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado Niven (2003:101)

O BSC obtém uma elevada importância nas organizações quando passa a ser uma metodologia alinhada com a missão, valores, visão e a estratégia e adotada pelas organizações como um todo.

1.1 Missão

Missão define-se através de uma declaração onde cita qual o motivo da sua existência, pelo que deve ser breve e simples, para um entendimento fácil, flexível e distinto. Deve ser única, breve, simples e flexível para fácil compreensão dos colaboradores.

Segundo Freire (2008), a missão deve demonstrar a ideia base do negócio e ao mesmo tempo exibir os fundamentos da estratégia para o futuro. Este autor defende que a missão deve ser definida de modo a dar resposta às seguintes questões “qual a razão de ser da empresa?”, “qual é o negócio da empresa?”,

“Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”, “Quais as futuras competências requeridas pela empresa?”, “Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”.

A clara definição da missão é dos primeiros pontos de partida no sistema de avaliação de desempenho, pois permite perceber os motivos da existência da organização.

1.2 Valores

Valores traduz-se num conjunto de características que a organização dispõe, de forma a conduzir todos os seus recursos a um objetivo comum. Os valores organizacionais devem ser claros de forma a limitar os comportamentos e responsabilidades pessoais dos seus colaboradores. Uma organização que consiga transmitir e utilizar de forma clara os seus valores é uma organização que apresenta uma estrutura robusta.

O BSC é uma ferramenta que apresenta os valores organizações comuns nos vários níveis hierárquicos.

1.3 Visão

Freire (2008) afirma que o conceito de Visão deve demonstrar quais os objetivos e metas que a organização tem para futuro. Esta visão deve ser motivadora para que os membros da organização obtenham o melhor desempenho profissional.

Visão deve, porém, refletir a missão, os objetivos e estratégia a implementar e o posicionamento da organização no futuro.

Uma das vantagens do BSC é a possibilidade de avaliar os objetivos dos vários níveis hierárquicos de forma a garantir o objetivo principal descrito na visão da organização.

1.4 Estratégia

O conceito de estratégia incide num plano que integra objetivos, políticas e programas de uma organização como um todo. Numa organização, a estratégia deve ser bem formulada, baseada nas competências e insuficiências internas com o objetivo de antecipação do comportamento dos concorrentes diretos e indiretos e das mudanças da envolvente.

Na formalização e implementação da estratégia, a organização tem de tomar decisões estratégicas e objetivas de modo a alcançarem os objetivos definidos. Estas decisões são classificadas como complexas, tomadas em contextos de incerteza, afetam, por vezes, decisões operacionais, requerem uma abordagem integrada e envolvem possíveis mudanças. É de evidenciar que estas decisões têm em consideração o horizonte temporal (longo prazo), a organização como um todo, a fonte de vantagem competitiva, o alinhamento com a envolvente, desenvolvimento de recursos e competências, valores e expectativas dos *stakeholders* poderosos, investimento em recursos e escolhas exclusivas.

A definição da missão, valores, visão e estratégia são conceitos por base a formalização do BSC, pois permite dar resposta às questões: “Porque existimos?”, “Que princípios seguir?”, “Descrição do futuro.” e “ Atividades diferenciadoras”. A resposta a estas questões permite esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos, planear, estabelecer metas, alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton (1997:221).

A definição da estratégia determina quais os clientes que a organização pretende atingir. Esta definição dos clientes alvo surge antes da definição das medidas de satisfação e fidelização dos clientes.

O BSC descreve a missão e a estratégia organizacional, através da definição dos objetivos e dos indicadores selecionados ao longo das quatro perspetivas apresentadas por Kaplan & Norton (1997) sendo estas a perspetiva financeira, perspetiva clientes, perspetiva processos internos e perspetiva aprendizagem e crescimento.

Kaplan & Norton (1997:199) referem alguns obstáculos na implantação da estratégia. Estes obstáculos definem-se pela visão e perceção por parte dos colaboradores acerca da estratégia definida, das pessoas, dos recursos e da gestão.

2. *Balanced Scorecard* - Sistema de Gestão Estratégico

O BSC evolui para um instrumento de gestão estratégica das organizações colocando a estratégia empresarial e os objetivos estratégicos no foque dos gestores.

Estratégia empresarial define-se por um conjunto de ferramentas e técnicas de gestão que auxilia a organização nas tomadas de decisão estratégicas. As técnicas de gestão definem-se por objetivos, metas, políticas e planos de modo a atingir as metas definidas pela organização³.

O conceito estratégia surge do grego "*strategos*", associado ao termo de liderança. Estratégia consiste num conjunto de mudanças competitivas que permite à organização atingir um melhor desempenho.

³ Kenneth Andrews, 1971

Chandler (1962) descreve o conceito estratégia como um “longo processo racional” que tem como objetivo de longo prazo a maximização da vantagem competitiva.

Andrews (1971) apresenta a estratégia como um plano que integra objetivos, políticas e programas de uma organização como um todo.

Mintzberg (1994) define estratégia como um processo dinâmico, sistemático, cíclico e de seleção e implementação. Em 2008, Hitt *et al* apresentam a estratégia como o conjunto de recursos, capacidade e competências que uma organização tem, de modo a atingir os objetivos previamente definidos.

Bartol & Martin (1998) defendem que a organização define, fórmula e implementa a estratégia baseada nas competências e insuficiências internas, na antecipação das mudanças da envolvente e no comportamento dos concorrentes.

Citando Cruz (2009), “Pensar em estratégia é pensar para lá da espuma dos dias, para lá da imensidade dos pequenos detalhes e pensar no que realmente é determinante”.

Porter expõe a estratégia como um conjunto de ações que permite à organização se diferenciar face à concorrência e criar valor. Porter defende, ainda, que uma estratégia de diferenciação se subdivide na estratégia organizacional e a estratégia de negócio.

Em 2004, Kaplan & Norton referem que a estratégia de uma organização permite demonstrar como acrescentar valor para os acionista, a satisfação dos seus clientes e comunidade.

A aplicabilidade deste conceito é abrangente a todos os tipos de organizações independentemente da sua dimensão.

A estratégia organizacional faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, pois permite avaliar e acompanhar a evolução dos objetivos estratégicos.

O desenvolvimento do sistema de gestão estratégica demonstrou o BSC como um sistema interativos. Segundo Simons (1995:97), este sistema interativo é caracterizado por ser um sistema que apresenta informações relevantes para a gestão de topo; exige controlo interativo e regular por parte dos gestores; discussão dos resultados obtidos com as partes relacionadas e é um sistema que incentiva para o desafio continuo onde exige o debate dos dados subjacentes, suposições e dos planos de ação.

2.1 Planeamento e Controlo de Gestão Estratégico

O sistema de gestão subdivide-se em duas categorias, nomeadamente o controlo e o planeamento, segundo Jordan *et al* (2002:59).

Controlo define-se pelo processo de verificar se os objetivos definidos pela organização estão a ser alcançados.

Oliveira (2005) apresenta o “controlo” como a comparação dos resultados obtidos com os objetivos previamente definidos de modo a perceber se existe necessidade de ajustar ou alterar os mesmos.

Segundo Anthony em (1965:42), controlo de gestão apresenta uma estrutura financeira subjacente, sendo as unidades monetárias a única base de mensuração.

O controlo de gestão é uma componente fundamental para o desenvolvimento da organização, pois liberta os gestores de topo da gestão de processos e apresenta informações.

Planeamento é uma ferramenta que permite perceber e escolher quais as diretrizes e atividades a desenvolver.

O sistema de planeamento estratégico considera a organização como um todo, sendo feito nos vários níveis hierárquicos da organização. Por vezes as

organizações fazem o planeamento estratégico a nível financeiro e operacional, esquecendo a competitividade.

Segundo Anthony (1965:16), o planeamento estratégico é um processo de decisão sobre os objetivos, mudanças, nos recursos utilizados para atingir os objetivos, e políticas utilizadas na aquisição e utilização dos recursos disponíveis.

Planeamento estratégico é um processo de gestão que permite à organização saber quais as orientações a seguir com o objetivo de otimização das relações com as partes interessadas e sua envolvente.

Segundo Jordan (2002:271) o planeamento estratégico define-se pela análise e gestão da mudança, sendo que os gestores de topo não dedicam tempo suficiente na elaboração da análise da envolvente. A dedicação do tempo necessário na análise da envolvente torna-se crucial para preparar a organização para as constantes mudanças sentidas no mercado.

A preparação passa por definir os meios necessários para o seu desenvolvimento de modo a melhor os resultados da organização. Após o processo de análise é fundamental a comunicação das demais funções e segmentos, bem como os planos e objetivos globais da organização.

De modo a garantir o desenvolvimento de medio e longo prazo, a organização desenha planos de ação sobre o ambiente futuro.

A interligação entre o planeamento estratégico e o controlo torna-se evidente, pois com o planeamento estratégico o controlo de gestão assegura a interligação entre os objetivos e os planos de curto, médio e longo prazo. A reflexão estratégica é crucial de forma a garantir a eficácia do controlo de gestão.

3. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton bem como a formalização e a implementação de estratégias.

O BSC é visto como uma ferramenta, na medida em, que apoia a gestão na avaliação e controlo do desempenho estratégico da organização. Esta ferramenta permite ter uma visão integrada do desempenho organizacional através da conjugação de indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com a estratégia e com as metas a atingir pela organização.

O BSC tem como principal objetivo o alinhamento do planeamento estratégico com as operações. De forma a haver coerência entre os indicadores operacionais e os objetivos estratégicos de longo prazo, Kaplan & Norton (1996) defendem o recurso a quatro processos de gestão a partir do BSC.

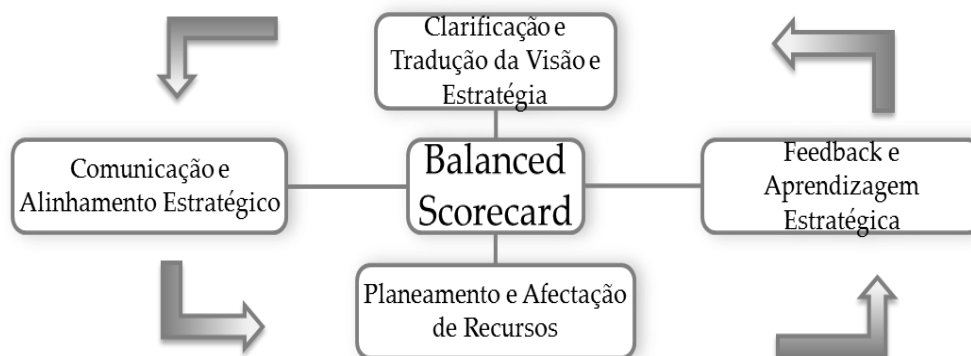


Figura 3 – O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

O principal objetivo do BSC incide na forma como o planeamento estratégico se alinha com as ações operacionais através **Clarificação e tradução da visão estratégica** da organização, desde a definição da estratégia organizacional através dos objetivos estratégicos. Estes objetivos devem ser apresentados num mapa que apresente a relação de causa – efeito; **Comunicar e alinhar a estratégica**, tendo os objetivos estratégicos definidos, estes devem de ser comunicados aos colaboradores de forma a alinhar os objetivos individuais e departamentais com os objetivos estratégicos.

O Planeamento e a afetação dos recursos permite fixar metas, alinhar iniciativas estratégicas, afetar recursos e estabelecer prazos. Os objetivos para o planeamento e afetação de recursos passa pela possibilidade de quantificar os resultados a longo prazo ao longo das quatro perspetivas, identificar e facilitar mecanismos para alcançar os resultados e estabelecer metas de curto prazo nos indicadores financeiros e não financeiros que se encontram no processo de implementação da estratégia. Por fim temos o **Feedback e aprendizagem estratégica**. Segundo os autores, Kaplan & Norton, este objetivo é o fator crucial na implementação do BSC.

Segundo Kaplan & Norton (1996), esta metodologia controla e avalia o desempenho organizacional através de quatro perspetivas, nomeadamente a perspetiva financeira, perspetiva do cliente, perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional que se relacionam entre si, como podemos verificar na Figura 4.

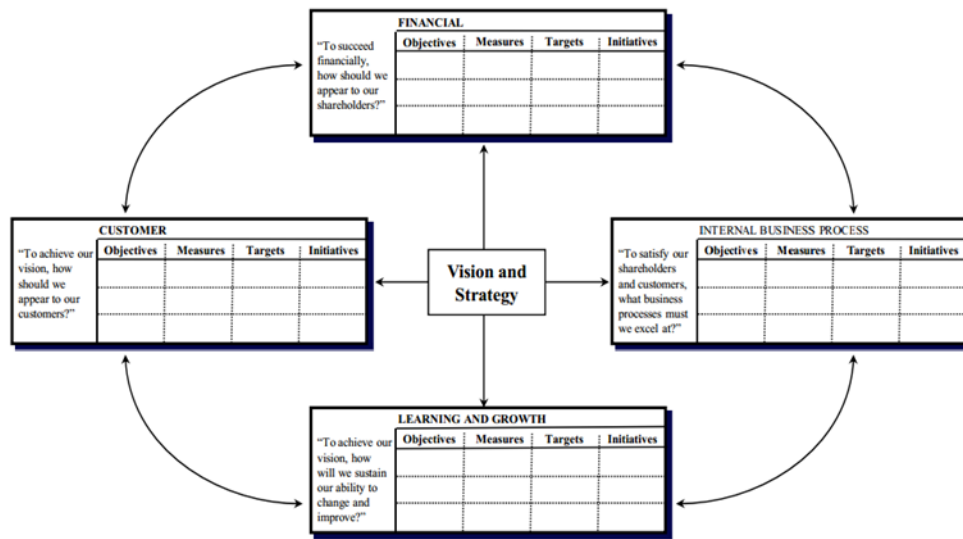


Figura 4- Perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton (2010:10)

As quatro perspetivas alinhadas com a missão, visão, valores e a estratégia da organização formam um sistema de gestão estratégica que tem por base os indicadores de desempenho nas diferentes perspetivas, que permite avaliar o desempenho estratégico.

3.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira encontra-se relacionada com os interesses dos acionistas, pois estes têm como objetivo obter as melhores rentabilidades dos capitais investidos.

A perspetiva financeira define-se por um conjunto de indicadores financeiros, ao qual permite avaliar se a estratégia definida e implementada leva a obter um melhor desempenho financeiro.

O desenvolvimento de um BSC, numa organização, deve-se direccionar para as áreas de negócio, de modo a definir os objetivos financeiros de acordo com a

estratégia global da mesma. Deste modo, o BSC deve transparecer os objetivos de longo prazo, de maneira a relaciona-los com a perspectiva do cliente, de processos internos, pessoas e sistemas.

Os indicadores financeiros são caracterizados pela excelente informação histórica da organização, sendo que a sua utilização na tomada de decisão pode comprometer a criação de valor. Os indicadores financeiros encontram-se relacionados com as diferentes fases do ciclo de vida que a organização se encontra. O ciclo de vida de uma organização divide-se em três fases, nomeadamente o crescimento, maturidade e declínio.

A fase do crescimento é caracterizada por investimentos elevados em infraestruturas, consolidação ou criação de processos internos e o desenvolvimento da carteira de clientes. Esta fase tem como objetivos financeiros o aumento do volume de negócios, da quota de mercado e manter os custos.

A fase da maturidade caracteriza-se pela gestão dos ativos e recursos da organização, tentando o aumento da capacidade produtiva. Nesta fase, os principais indicadores financeiros são rentabilidade do capital investido (RCI), rentabilidade dos capitais próprios, aumento da margem bruta e o retorno do capital investido.

Por último, a fase do declínio descreve-se pela maximização dos fluxos financeiros gerados pelas fases anteriores, redução de despesas de I&D e pela realização de investimentos de substituição para a manutenção da capacidade existente.

3.2 Perspetiva Clientes

Na perspetiva dos clientes, as organizações identificam estrategicamente quais os segmentos e os mercados alvo que pretendem atuar. Estes segmentos podem incluir potenciais clientes, bem como atuais clientes.

Os segmentos definidos pela organização vão permitir obter resultados financeiros de modo a garantir uma forte vantagem competitiva perante os concorrentes. Contudo estes, normalmente, relacionam-se com a satisfação dos clientes, a fidelização dos clientes atuais, capacidade de captar e reter novos clientes, aquisição e rentabilidade dos clientes de modo a contribuir para o valor da empresa.

As grandes preocupações dos clientes são os prazos, a qualidade, o desempenho/custo e o preço, o que leva a organização definir metas e traduzi-las por medidas específicas, de modo a conseguir satisfazer as necessidades do mercado.

Na Figura 5, consegue-se verificar as medidas relacionadas com a perspetiva dos clientes.

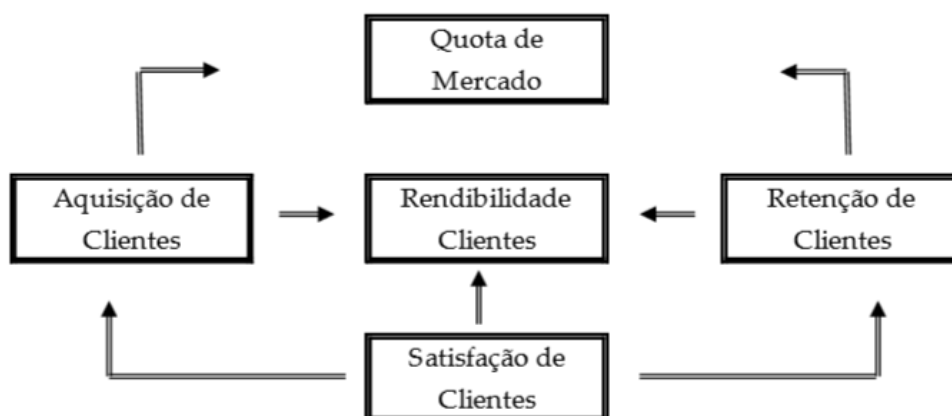


Figura 5 - Medidas da Perspetiva Clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

- **Quota de Mercado**

A quota de mercado permite avaliar quais os mercados alvo que uma organização conseguiu atingir, bem como a posição que esta ocupa nesses mercados.

Este indicador permite difundir uma estratégia de negócio, de modo a apoiar na tomada de decisão. Por vezes, as organizações ao utilizarem somente indicadores financeiros podem retirar conclusões precipitadas.

Ao longo de vários estudos, pode-se concluir que esta medida permite avaliar se a organização obteve os resultados esperados nos segmentos de mercado escolhidos.

- **Aquisição de Clientes**

As empresas têm como objetivo não só manter mas sim aumentar a sua base de clientes dos seus mercados alvo. Contudo, seria necessário medir a quantidade de clientes que a empresa consegue atrair ou mesmo obter.

Empresas de média e grande dimensão optam por ter o departamento de marketing, de modo a facilitar a angariação de novos clientes através das demais ferramentas utilizadas nesta metodologia.

- **Retenção de Clientes**

Uma das formas da organização manter ou aumentar a sua quota de mercado em segmentos específicos passa pela retenção dos seus clientes. As empresas que conseguem identificar os seus clientes conseguem assim medir a retenção de clientes através da fidelização, através do crescimento do volume de vendas por clientes.

- **Satisfação de Clientes**

Um dos grandes motivos para reter os clientes fiéis à organização, passa pela satisfação dos mesmos.

O indicador de satisfação do cliente deve transmitir o feedback obtido através das respostas obtidas a questionários, entrevistas telefónicas e pessoais efetuadas por parte da empresa.

Segundo os autores Kaplan & Norton (1996), o indicador de satisfação de clientes não é suficiente para avaliar a fidelização, manutenção e rentabilidade dos mesmos.

- **Rendibilidade de Clientes**

A rendibilidade dos clientes é definida pelo resultado que o cliente obteve num determinado período de tempo.

Os objetivos da empresa incidem no aumento da quota de mercado, a angariação de novos clientes, reter os clientes antigos e a satisfação dos mesmos. Contudo, estes objetivos não garantem que a carteira de clientes seja rentável.

As empresas devem de avaliar os seus processos de modo a alcançarem produtos/ serviços que acrescentem valor e mantenham a satisfação dos clientes.

A relação entre estas cinco medidas, permite à gestão atingir os objetivos definidos na perspetiva dos clientes.

A relação estratégica das cinco medidas leva ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

3.3 Perspetiva dos Processos Internos

Segundo a abordagem de Kaplan & Norton (1996), nesta perspetiva do BSC a gestão estratégica deve definir quais as atividades e processos internos

fundamentais para atingir os objetivos estratégicos com vista a satisfação das necessidades dos clientes.

Nesta perspetiva, deve-se identificar os processos existentes na organização e implementar um processo de melhoria de modo a garantir uma diferenciação perante a concorrência.

Para aplicar o BSC é necessário seguir toda a cadeia de valor, de modo a avaliar o desempenho dos processos de inovação, dos processos operacionais até ao serviço pós-venda. No desenvolvimento desta perspetiva do BSC, é necessário utilizar alguns critérios de avaliação, nomeadamente o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produtividade, de modo a perceber o crescimento da organização; o que produzir e como produzir para dar resposta às necessidades dos clientes; como valorizar os seus ativos e como melhorar os processos de modo a reduzir os custos inerentes à produção dos seus produtos/serviços.

Como foi mencionado anteriormente, na Figura 6 podemos visualizar a cadeia de valor genérica que inclui o processo de inovação, processo operacional e serviço pós venda.



Figura 6 -O modelo genérico da cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Processo de Inovação consiste na fase de análise e deteção das necessidades dos clientes, das condições de mercado e o desenvolvimento dos produtos/serviços de modo a dar resposta às necessidades dos clientes.

Processo Operacional começa na encomenda do cliente, e termina com a entrega do produto/serviço ao cliente. Este processo passa pelo cumprimento de prazos exigidos pelo cliente na entrega da encomenda.

Processo de Serviço de Pós – Venda, está relacionado com o cumprimento das condições de pós – venda, nomeadamente as devoluções, garantias e assistências técnicas que contribuem para a satisfação das necessidades dos clientes.

Esta metodologia define objetivos que avaliam o desempenho dos três processos, atravessando toda a cadeia de valor da organização. Os objetivos definidos pela organização são alargados pelos vários níveis hierárquicos de modo a alinhar toda a organização em torno da sua missão.

3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

No desenvolvimento do BSC em 1992, Kaplan & Norton, apresentam a quarta perspetiva designada por Inovação e Aprendizagem.

Mais tarde, os autores avaliaram a componente de inovação como um processo interno por fazer parte integrante da cadeia de valor, levando assim à designação da quarta perspetiva como Aprendizagem e Crescimento.

Kaplan & Norton (1996) afirmam que os objetivos definidos nesta perspetiva são consequentes dos objetivos das perspetivas analisadas anteriormente.

Segundo Kaplan & Norton, 1996, “ os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são indutores para alcançar excelentes resultados nas três perspetivas do *Balanced Scorecard*”.

Esta metodologia evidencia a importância do investimento a média/longo prazo no seu capital humano, tecnológico organizacional de modo a alcançarem o crescimento financeiro.

No desenvolvimento do BSC, esta perspectiva é caracterizada por três objetivos, nomeadamente, a capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento.

A capacidade dos funcionários passa pela melhoria dos conhecimentos dos colaboradores, de forma a exibirem uma atitude mais proactiva de modo a identificar as necessidades dos clientes.

A capacidade dos sistemas de informação passa por ter sistemas mais fiáveis que apoiem os colaboradores num melhor desempenho dos mesmos.

Um dos fatores cruciais para o bom desempenho da organização é a motivação dos seus colaboradores para o cumprimento dos objetivos definidos.

A implementação do BSC vai facilitar o melhor acesso à informação disponível na organização, medir a performance dos colaboradores/departamentos, orientar para a quantificação dos objetivos, meios e fatores críticos, adequar os indicadores às responsabilidades e poder de decisão dos vários níveis hierárquicos, maior comunicação interna e alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa.

Desta maneira, as organizações que valorizam o capital intelectual obtêm vantagem competitiva, pois apresentam uma melhor performance a nível social e económico – financeiro.

3.5 *Balanced Scorecard* e as Relações de Causa – Efeito

Na construção do BSC é importante definir as relações de causa-efeito, os resultados, os indicadores desses resultados e os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do modelo. Para a implementação desta ferramenta recorre-se à preparação de um mapa estratégico da organização.

Os mapas estratégicos permitem visualizar os objetivos da empresa relacionados com cada uma das perspectivas, de modo a obter o melhor desempenho organizacional.

A elaboração do mapa estratégico deve identificar a missão e os valores organizacionais, de modo a desenvolver uma visão estratégica. Esta visão estratégica deve mencionar o objetivo global da organização.

A construção do BSC e descrição das quatro perspectivas incidem em relações causa efeito, assumindo como principal objetivo a criação de valor para os acionistas.

As organizações para satisfazerem as necessidades dos clientes necessitam de conhecer os processos internos, as capacidades e competências dos seus recursos de modo a otimizar o seu resultado e ganhar vantagem competitiva no mercado em que opera.

3.6 Barreiras à implementação do *Balanced Scorecard*

As barreiras à implementação do BSC, de acordo com Kaplan & Norton em 1996, são:

- Visão e estratégia não executável;

- Estratégias não associadas às metas dos departamentos, equipas e indivíduos;
- Estratégias não relacionadas à alocação de recursos a médio e longo prazo;
- *Feedback* tático e não estratégicos;

3.7 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Segundo o autor Norreklit, citado por Russo (2009), apresenta as seguintes fraquezas do BSC:

- As relações de causa-efeito apresentadas por Kaplan & Norton, não se encontram imunes de problemas e de ambiguidade;
- As relações de causa efeito não apresentam a dimensão temporal;
- A fidelização do cliente não leva a aquisição do bom resultado financeiro;
- Interdependência das quatro perspetivas do modelo;
- Não assegura o meio envolvente, pois os colaboradores podem não se envolver, passado a executar tarefas de modo a obter resultados;
- Pouca relação com alguns *stakeholders*, nomeadamente, os fornecedores e instituições públicas, sendo estes essenciais para o negócio;
- Inexistência da monitorização das atividades da concorrência e desenvolvimento tecnológico;
- Não prevê a incerteza estratégica, pondo em causa a execução da estratégia;

Neely, citado por Russo (2009), apresenta como pontos fracos ao BSC a importância da imagem da empresa para os clientes e não o que o cliente pensa

sobre a empresa em comparação com a concorrência e a pouca importância dada aos fornecedores.

3.8 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho devem permitir efetuar a avaliação do cumprimento estratégico e avaliar as ações da gestão. Estes indicadores devem ser possíveis de comparação no tempo, dinâmicos e disponíveis para os órgãos de planeamento e controlo.

A definição dos indicadores de desempenho do BSC deve ser adaptada à realidade de cada organização e à estratégia definida. Segue, alguns exemplos de, indicadores de desempenho para cada uma das perspetivas do BSC:

Perspetiva financeira:

- Taxa de crescimento do volume de negócios;
- Valor de vendas por Colaborador;
- Percentagem de exportações;
- Rendibilidade interna das Vendas;
- Rendibilidade operacional das vendas;
- Prazo médio de recebimentos e pagamentos;
- EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*);
- ROE (*Return non Equity*);
- EVA (*Economic Value Added*)
- Custos variáveis custos fixos;
- Liquidez geral;
- Autonomia financeira;
- Rácio de Solvabilidade;
- Rotação de ativos;

Perspetiva do cliente:

- Quota de mercado;
- Número de clientes;
- Vendas por clientes;
- Índice de satisfação;
- Fidelização dos clientes;
- Índice de rendibilidade do cliente;
- Percentagem de reclamações;
- Número de visitas aos clientes;
- Prazo médio de atendimento aos clientes;

Perspetiva Interna:

- Percentagem de entregas dentro dos prazos;
- Prazo médio de lançamento de novos produtos/serviços;
- Percentagem de vendas de novos produtos;
- Prazo médio de desenvolvimento de novos produtos;
- Quantidade de produtos face à sua concorrência;
- Prazo médio de produção;
- Prazo médio de satisfação de uma encomenda;
- Taxa de ocupação dos equipamentos;
- Taxa de planeamento;
- Prazo médio de realização da encomenda;
- Taxa de controlo do Stocks;
- Taxa de expedição;
- Percentagem de redução de custos;
- Taxa de novos fornecedores;
- Taxa de não-conformidades;

- Taxa de produtividade;
- Índice de sinistralidade;

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento:

- Custos em Investigação e Desenvolvimento;
- Peso investimento em Formação;
- Investimento em novos produtos;
- Investimento em novos mercados;
- Número de iniciativas sugeridas dentro da organização;
- Índice de liderança;
- Índice de satisfação dos colaboradores;
- Índice de motivação;
- Índice de delegação de funções;
- Idade média dos colaboradores;
- Taxa de absentismo;

Os indicadores de desempenho permitem avaliar o desempenho estratégico mas também servem para comparar a organização com a sua concorrência direta. É de salientar, que os indicadores apresentados devem de ser adaptados às organizações em análise, de modo a avaliar a performance, comparar resultados permitindo reajustar as necessidades inicialmente definidas.

Capítulo 2

Metodología

Kaplan & Norton (1996) traçam linhas orientadoras para a construção de um *Balanced Scorecard* ajustado às características específicas de uma dada empresa.

Na tabela 1 indica quais as principais etapas e tarefas a desenvolver, para a construção de um BSC:

Etapas	Tarefas
Definir a linha de orientação do sistema de indicadores.	- Selecionar a Unidade Organizacional; - Indicar as relações entre a Unidade de negócio e a empresa
Definir os objetivos estratégicos.	Realizar entrevistas aos gestores da Unidade de Negócio;
Escolher os indicadores.	Indicadores e Metas;
Elaboração do plano de implementação.	- Desenvolver o Plano de Implementação;

Tabela 1- Etapas e tarefa a utilizar a construir o BSC

Para a elaboração do BSC, é fundamental conhecer a relação da empresa com os seus fornecedores e clientes.

O objetivo principal deste estudo consiste na aplicação do BSC a uma pequena empresa, adaptando as suas perspetivas e definir os objetivos para a empresa em causa.

Iremos analisar a Missão, Visão, Estratégia e os Objetivos até à data e desenvolver a metodologia de acordo com as várias etapas.

As principais fontes de evidência para a elaboração deste estudo passa pela documentação disponível, arquivos, entrevistas, observações diretas e observações dos participantes. As entrevistas aos gestores são importantes para a recolha de opiniões sobre os objetivos estratégicos e os indicadores mais relevantes na construção do BSC. Após a receção destas opiniões, serão definidos quais os indicadores relevantes nas quatro perfectivas e começar a desenvolver o plano de implementação desta ferramenta. Ao longo do processo, será necessário

elaborar ajustamentos, quer a nível dos indicadores e objetivos quer a nível dos sistemas de informação.

A pesquisa documental passa pela análise de matérias de forma mais profunda com objetivo de se redefinir os objetivos em análise.

A observação consiste na presença do observador no meio em análise, tendo como objetivo a observação e a realização de entrevista ao longo do processo produtivo.

Foram elaborados questionários⁴ ao nível de satisfação dos colaboradores, de modo a analisar a produtividade organizacional com o nível de satisfação dos colaboradores, com o objetivo de recolher opiniões sobre os objetivos estratégicos, a motivação por parte dos colaboradores, o envolvimento dos colaboradores na organização. As questões abordadas foram a avaliação da imagem da empresa; o ambiente de trabalho; o nível de envolvimento do colaborador na organização; postura da empresa face ao mercado; modo como a organização lida com os conflitos; promove formações; motivação no trabalho; o envolvimento dos colaboradores nos processos de melhoria e reconhecimento profissional.

O método de entrevista são de elevada importância, pois são caracterizadas por espontâneas, onde se consegue interrogar o entrevistado sobre alguns temas mais relevantes. Neste estudo, a entrevista⁵ foi feita aos administradores da empresa.

A entrevista subdividiu-se em dois grandes temas, nomeadamente, Liderança e planeamento estratégico.

Na Figura 7, apresento quais as várias etapas no processo de investigação bem como as pessoas envolvidas nas entrevista e inquéritos, os documentos consultados e os tempos despendidos na investigação:

⁴ Questionário aos trabalhadores nos anexos.

⁵ Entrevista nos anexos.

Pontos de Investigação	Objetivos
1 - Análise de Documentos Internos:	- Visão, Missão, Valores, Certificação; - Serviços; - Equipamentos; - Produtos;
(2 Semanas)	
2 - Empresa XYZ	Entrevistas: - Diretor Geral; Inquéritos - Colaboradores (Amostra 50 Elementos)
(1 Semana)	
3 - Análise Relatório de Contas	
(1 Semana)	
4 - Análise de Relatórios Disponíveis pelo Planeamento e Controlo de Gestão	- Relatórios de Gestão Mensal; - Análises de Clientes e Fornecedores;
(1 Semana)	
5 - Direção Administrativa/ Financeira	- Procedimentos
(2 dias)	
6 - Produção	- Procedimentos
(2 dias)	

Figura 7- Cronograma de Investigação

Atualmente, a autora desta dissertação executa tarefas no departamento de planeamento e controlo de gestão ao qual permite analisar a empresa como um todo. Contudo, é de salientar a independência da autora face às condições concretas de atuação junto da organização, tendo surgido assim algumas limitações ou mesmo entraves por parte desta.

Capítulo 3

Implementação do Balanced Scorecard numa PME

4. Conceito e Caracterização de PME

O conceito de PME compreende um conjunto de empresas com características bem distintas. A União Europeia define PME da seguinte forma:

	Nº Trabalhadores	Volume de Negócios	Ativo Total	Critério de Indep. do Capital
Micro- Empresas	[1 - 9]	<= 2.000.000,00	<= 2.000.000,00	
Pequenas Empresas	[10 - 49]	2.000.001,00 <= VN <= 10.000.000,00	Até 10.000.000,00	
Médias Empresas	[50 - 249]	10.000.001,00 <= VN <= 50.000.000,00	Até 43.000.000,00	
PME	[1 - 249]	Até 50.000.000,00	Até 43.000.000,00	< 25% Capital de GE

Tabela 2 – Definição Europeia de PME

Fonte: Adaptado da Recomendação 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2013⁶

As PME's são caracterizadas pela ausência de papéis entre o gestor e acionista; estrutura hierárquica simples levando à pouca cedência de tomada de decisão; organizações não cotadas em bolsa; escassez de recursos; fraco poder negocial perante as partes interessadas; fraca informação disponível para os *stakeholders*.

AS PME's são reconhecidas por serem as responsáveis pela criação de emprego em Portugal.

Em 2010, em Portugal existia cerca de 1 167 811 PME's, sendo 97,9% empresas não financeiras. O volume de negócios, em 2010, realizados por empresas não financeiras atingiu os 356 390 milhões de euros, sendo 60,6% gerado por PME's. Segundo os dados disponíveis pelo INE, constatamos que houve um decréscimo em todos os indicadores, factos resultantes da crise da economia portuguesa.

Estas organizações apresentam índices de empregabilidade cerca de 79%, representam mais de metade do volume de negócios a nível nacional.

Como mencionamos anteriormente, as PME nacionais empregam mais de três quartos da classe trabalhadora nas áreas não financeiras.

⁶ <http://www.iapmei.pt/resources/download/r6maio2003.pdf>

Como seria de esperar, estas PME's apresentam pontos fracos na nossa economia, nomeadamente a falta de diversificação na produtividade e uma baixa rendibilidade de capitais.

A existência destes pontos fracos leva, a estas organizações, adotarem um estratégia empresarial de forma a tomar um conjunto de decisões e ações, com o objetivo a criação de valor.

O objetivo da implementação do *Balanced Scorecard* passa por tornar a organização mais eficiente, definir os objetivos operacionais a curto prazo e o desenvolvimento da organização a longo prazo.

Os fatores críticos de sucesso na implantação de um BSC numa PME prende-se com a existência de uma forte liderança por parte da gestão de topo, com a adequação do processo de comunicação implementado para divulgar os conceitos da empresa, permitindo assim garantir a participação dos colaboradores na organização.

A implementação do BSC permite ter uma visão geral e sistemática de todo o desempenho organizacional, apresentar a estratégia através de metas e objetivos concretos de modo a avaliar a organização e permitindo visualizar o crescimento desta no mercado em que opera.

Segundo Zinger (2002:14), a aplicação do BSC é tão mais benéfico em organizações de maior complexidade e que apresentem uma expectativa de mudança brusca justificada pela constante alteração da envolvente do que em empresas de menor dimensão. Segundo o autor, citado anteriormente, as PME's definidas como "Complexas e dinâmicas" apresentam maior flexibilidade e adaptação bem como a constante inovação. Segundo o autor Zinger, a elevada qualidade dos produtos e serviços prestado, o cumprimento dos prazos definidos pode levaram à criação da vantagem competitiva.

A dimensão destas organizações exibe características que torna evidente uma boa gestão de sistemas de informação, o relacionamento com os clientes, fornecedores e credores.

Com a implementação do BSC, o desenvolvimento da perspectiva de aprendizagem e crescimento torna-se evidente para a utilização e distribuição interna das informações sobre a estratégia definida, na iniciativa e criatividade dos seus colaboradores. Deste modo, o BSC assume um papel relevante nas PME's, pois estas possuem uma estrutura organizacional rigorosa.

A implementação de uma BSC numa PME exige que seja um processo mais rápido e simples por serem caracterizados por terem uma estrutura menos complexa.

O autor Biasca (2000), citado por Russo (2009), recomenda a realização de várias etapas para a definição do BSC numa PME. As etapas são esclarecidas pela definição da visão, a estratégia e os objetivos a alcançar na atividade da organização; obter a adesão da direção de topo nos novos conceitos de gestão, atribuindo assim mais responsabilidade a níveis hierárquicos inferiores; definir o BSC para a gestão de topo; elaborar o encadeamento vertical entre os indicadores; ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores; após a escolha dos indicadores, escolher a melhor fórmula de cálculo; escolher referências de comparação, após as escolhas dos indicadores; dispor de um sistema de informação ao qual permita obter a informação necessária para fornecer à administração; aumentar a comunicação na empresa necessária ao BSC e integrar o BSC em todas as fases da gestão, articulando com os planos de ação, orçamentos, orientação e avaliação dos recursos humanos.

5. Construção e Implementação do *Balanced Scorecard* numa PME – Empresa XYZ

Neste ponto, iremos apresentar a evolução histórica da empresa em análise, a missão, visão, estratégia, valores e objetivos por base na formulação do BSC.

A estratégia apresentada segue com a apresentação das várias perspetivas, objetivos e metas e indicadores em análise, bem como os elementos constantes no mapa estratégico.

Numa fase final, serão elaborados planos de ação onde apresentam os demais elementos para a aplicação do BSC.

Como referido ao longo da dissertação, as PME's em Portugal representam grande parte do sector empresarial.

Empresas de pequena dimensão por vezes apresentam o poder de tomada de decisão nos administradores, ao qual desempenham várias tarefas internamente.

A empresa em análise caracteriza por ser de pequena dimensão, em que a autora tem acesso a toda a informação, colaboradores de modo a analisar a implementação do BSC.

5.1 Evolução Histórica

A empresa XYZ é uma organização portuguesa denominada por metalomecânica de precisão.

Esta organização surge com a necessidade de fabricar peças maquinadas com a Tecnologia de Controlo Numérico (CNC). O reconhecimento e necessidade destas peças fez com que a criação da empresa XYZ acontecesse de forma racional tendo em conta o prestígio, qualidade e naturalidade dos seus produtos.



Figura 8 – Instalações da Empresa XYZ

Fonte: Brochura da Empresa XYZ

A empresa XYZ desenvolve a atividade nos mercados de peças de maquinaria para indústrias de elevado rigor e controlo de qualidade. A XYZ surge em 1995, onde inicia a sua atividade no início de 1996. Atualmente encontra-se sediada em Ribeirão, no concelho de Vila Nova de Famalicão.

A empresa trabalha principalmente para indústrias aeronáuticas, nucleares, espaciais, petroquímicas e alimentares. Para a produção das peças, estes procedem às encomendas de matérias-primas consoante as necessidades dos clientes e as suas próprias necessidades, verificando assim a acumulação de stock's.

A XYZ é caracterizada por ser uma empresa familiar, sendo que os valores organizacionais passam pela eficiência, rigor e qualidade dos serviços prestados. Estes são caracterizados por serem fatores críticos de sucesso, conquistando

assim a confiança e fidelização dos seus clientes, o que permite garantir o sucesso da organização.

Com o crescimento organizacional, a empresa apostou na internacionalização captando assim novos clientes e novos mercados. O processo de internacionalização passou por captar parceiros de negócio adequados e com conhecimentos de modo a garantir o menos risco, um melhor desenvolvimento de negócio, aumento do *Know-how* e conhecimento de modo a direccionar a organização para as especificidades da cultura de cada país.

Atualmente, a principal localização geográfica é Portugal, mas também operam em Espanha, Itália, Suíça e Angola.

A XYZ continua a apostar na internacionalização, procurando novos mercados, novos parceiros de negócio. Contudo é de salientar a



Figura 9 – Localização Mundial

Fonte: Brochura da Empresa XYZ

preocupação por parte dos administradores da XYZ na diversificação dos seus clientes e mercados de forma a diversificar o risco inerente. De modo a aumentar esta diversificação, a XYZ, tem como objectivo o investimento no aumento da capacidade produtiva vocacionada na area de corte CNC e soldadura.

Com os objectivos definidos, a administração da empresa solicita a aplicabilidade do BSC na organização de modo a alinhar as várias interesses com a organização.

A XYZ possui um estrutura organizacional simples e familiar, sendo que a tomada de decisao parte sempre pelos administradores.

Actualmente, a organização tem 63 colaboradores, sendo o seguinte organigrama:

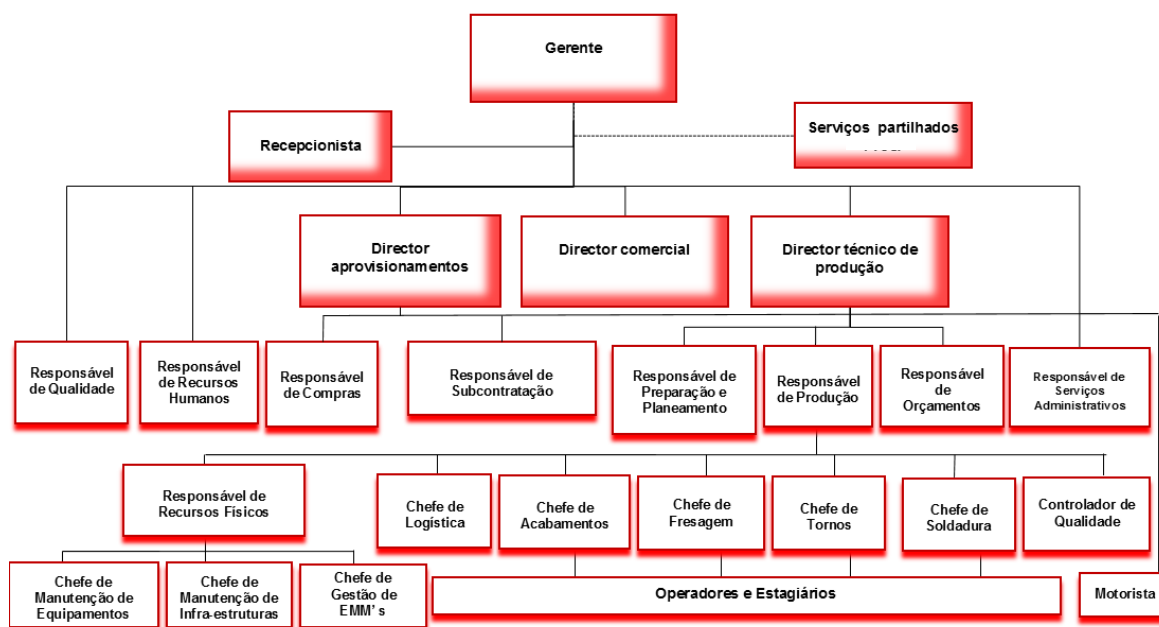


Figura 10 Organigrama da XYZ

Fonte: Empresa XYZ

A Empresa XYZ possui a certificação do Sistema de Gestão de Qualidade segundo a ISO 9001:2000, de modo a se apresentar no mercado como uma empresa de qualidade. A organização aposta na qualidade, como elemento crucial de modo a controlar todos os processos internos.

No ano 2012, o volume de negócios incide sobre 4.3 milhões de euros, tendo um EBT de 25 mil euros⁷.

⁷ Demonstração de Resultados em anexo

5.2 Descrição Organizacional e de Processos

Atualmente, a autora desta dissertação executa tarefas no departamento de planeamento e controlo de gestão ao qual permite analisar a empresa como um todo. Contudo, de modo a obter a maior quantidade de informação foi feito um acompanhamento nos vários departamentos da empresa XYZ.

A empresa XYZ utiliza dois sistemas informáticos onde permite analisar a área financeira e a área produtiva.

No Departamento Comercial consegue-se analisar como são elaborados e controlados os pedidos dos orçamentos. Na elaboração dos orçamentos, o responsável define se a peça é de fabrico próprio ou subcontratação. Todos os pedidos de orçamentos são elaborados mas introduzidos no sistema são aqueles que são adjudicados por parte dos clientes.

Após a adjudicação da proposta, o Departamento de Compras passa a desempenhar as suas funções. As funções deste departamento passa por elaborar o pedido de compra a partir do lançamento de uma ordem de fabrico. O processo de elaboração do pedido de compra passa por escolher o fornecedor. A escolha do fornecedor incide num *mix* entre o preço, qualidade e prazos de entrega de modo a satisfazer a encomenda dentro dos prazos exigidos.

Os serviços partilhados engloba o departamento de contabilidade, tesouraria e planeamento e controlo de gestão. O Departamento de contabilidade e tesouraria desenvolve as funções receção de encomendas, lançamento das faturas de compras e vendas, lançamento de recibos de clientes, liquidação de fornecedores, registo de documentos bancários e análise e elaboração dos relatórios e contas anuais no programa de produção que por sua vez é incorporado no programa financeiro. Com o lançamento dos documentos permite, de forma automática, gerir os artigos e stock's na organização.

O Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão tem como objetivo definir, planejar, coordenar as atividades de planeamento e controlo de gestão. As atividades de planeamento e controlo de gestão passa por análise, elaboração de reports e indicadores financeiros e reconhecer os fatores chaves necessários para a tomada de decisão. Este departamento tem como principal objetivo alinhar o orçamento global com a estratégia da XYZ, bem como elaborar planos económico-financeiros através da quantificação dos objetivos estratégicos para a criação de valor.

Departamento de Qualidade passa por elaborar os processos de auditoria interna e controlo de qualidade ao longo de todo o processo. Este processo inicia-se desde a receção das matérias-primas ao fabrico das peças. Neste departamento consegue-se analisar as reclamações feitas por clientes e a forma como estas são tratadas. No momento da receção das matérias-primas são elaborados testes de controlo de qualidade de forma a garantir que as peças cumprem as especificidades exigidas. Em caso de peças não conforme, por parte dos fornecedores, estas são devolvidas ao fornecedor. Os materiais rejeitados são tratados internamente através do preenchimento das fichas de não conformidade.

O processo produtivo encontra-se subdividido por máquinas, onde o colaborador vai efetuando o controlo previsto de acordo com as especificidades exigidas. Deste modo, o colaborador deve isolar as peças defeituosas de modo a evitar o envio para o cliente. O isolamento das peças não conformes são reencaminhados para a direção de produção de forma a avaliar ou mesmo reparar as peças, de maneira a entrar no processo produtivo sendo sujeitas ao controlo de qualidade.

O Departamento de Produção interage diariamente como departamento comercial e das compras. Esta relação incide com a receção das notas de encomendas dos clientes, elaboração dos orçamentos, decisão de fabrico próprio

ou optar pela subcontratação. Em caso de fabrico próprio, a XYZ recorre à aquisição das matérias-primas e matérias necessários para a produção das peças solicitadas.

A interação com a direção comercial permite transformar as notas de encomenda em ordens de fabrico, ao qual são direccionados para as secções de produção de forma a garantir a produção das peças pretendidas, de forma a garantir o cumprimento dos prazos definidos pelos clientes.

O planeamento industrial, por vezes, sofre alterações de forma a ajustar as encomendas, isto é ajustar as quantidades pretendidas, os prazos de entrega definidos de forma a ajustar os meios de produção às encomendas recebidas.

A secção produtiva é constituída pelos acabamentos, centros grandes horizontais⁸ e verticais⁹, centros pequenos horizontais¹⁰ e verticais¹¹, fosfatação, serrote, soldadura, vários tornos¹².

5.3 Visão

A Visão da empresa passa pela ambição de ser um fornecedor de referência nos mercados em que actua . A XYZ tem como objectivo garantir a confiança e fidelização dos seus clientes e potenciais clientes.

⁸ CENTRO GRANDE HORIZONTAL H500; CENTROS PEQ. HORIZ. 400/480

⁹ CENTRO GRANDE VERTICAL AJV32; CENTRO GRANDE VERTICAL FJV60

¹⁰ CENTROS PEQ. HORIZ. 400/480

¹¹ CENTROS PEQ. VERT.414/30

¹² TORNO 10/20; TORNO INTEGREGX 400; TORNO NEXUS

5.4 Missão

No que diz respeito à missão da empresa, essa tem como objetivo prestar serviços e fornecer peças e componentes de mais elevada qualidade, excedendo os requisitos e as expectativas dos seus clientes.

5.5 Valores

A XYZ denota-se de um grande desenvolvimento, mas os objetivos chave definidos pelos fundadores têm-se mantido até aos dias de hoje. Estes valores são definidos por **Inovação constante** e **Acompanhamento da evolução tecnológica de mercado** em todo o processo produtivo de modo a garantir que a empresa se mantém atualizada com as constantes alterações do mercado; **Rigor na análise e execução de todos os projetos** sendo que todos os projetos são acompanhados por uma equipa de profissionais com elevado *know-how*; **Compromisso com o cliente**; **Qualidade em todas as fases do processo produtivo** e **Responsabilidade ambiental e social**.

A XYZ tem como objetivo criar valor para os acionistas, colaboradores, bem como o bem-estar económico e social da população que os rodeia, definindo como partes interessadas os Acionistas, Colaboradores, Comunidade, Parceiros e Consumidores.

5.6 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos definem-se com o representar da estratégia global de uma organização.

A XYZ define os seus objetivos estratégicos através do aumento do resultado líquido; satisfação das necessidades dos clientes; fidelização dos clientes através da qualidade e do preço e uma melhoria dos processos internos.

A melhoria dos processos internos permite, à XYZ, obter vantagem competitiva e se diferenciar perante a sua concorrência, sendo um foco de interesse nos clientes.

6. Mapa Estratégico – Objetivos Estratégicos

Neste ponto, iremos apresentar o mapa estratégico da XYZ, tendo por base a visão e os objetivos estratégicos da XYZ.

O mapa estratégico foi ganhando forma ao longo da seleção dos indicadores mais relevantes para cada uma das perspetivas do BSC. O mapa estratégico é caracterizado por ser simples, direto, relacionado entre as quatro perspetivas, demonstra os objetivos estratégicos, reajustado às necessidades e reflete a forma com o a gestão de topo avalia o desempenho da organização.

Após a definição dos objetivos estratégicos iremos definir quais os indicadores que permitem avaliar o desempenho da XYZ.

No desenvolvimento deste caso prático, temos por base o modelo de Kaplan & Norton (1996) das quatro perspetivas, ajustando à realidade da empresa XYZ, com o objetivo de dar resposta às necessidades desta.

Os objetivos estratégicos definidos na **Perspetiva financeira** são o aumento do resultado líquido da organização, aumentar a autonomia financeira, redução dos prazos médios de recebimentos e o aumento do volume de negócios.

Os objetivos definidos demonstram a elevada importância na análise a situação económica e a autonomia financeira da XYZ. A redução dos prazos de recebimentos permite ajustar as necessidades de tesouraria, de modo a cumprir

os prazos de pagamento. Segundo Kaplan & Norton (2001:90), a estratégia de crescimento do volume de negócios de uma organização pressupõe um aumento das vendas em novos mercados e nos clientes atuais, através da oferta de produtos e serviços. O aumento do resultado da organização pressupõe com o aumento do volume de negócios, intrínseco o aumento das vendas, a redução dos custos de estrutura e o uso eficiente dos ativos.

Na **Perspetiva dos Clientes** definiu-se como objetivos estratégicos a satisfação dos clientes, o aumento da carteira de clientes e diversificação dos mercados, levando ao aumento do volume de negócios da organização. Estes indicadores de desempenho representam objetivos aplicáveis nos processos de marketing, logística, operacionais e desenvolvimento dos produtos e serviços.

O aumento da carteira de clientes, a satisfação dos clientes são o ponto-chave para o aumento do volume de negócios. O aumento do volume de negócios tem implícito o aumento de produtividade continua levando assim ao aumento do resultado líquido da organização.

De modo a dar resposta aos prazos, qualidade, custo e os serviços definidos pelo cliente a XYZ deve definir objetivos e metas de modo a garantir a satisfação, fidelização dos seus clientes.

Segundo o autor Hernandez *et al.* (2000:54), citado por Russo (2009), a relação entre a organização e os seus clientes é fundamental para a criação de valor. Esta criação de valor entende-se como sendo um conjunto de características que a organização possui sobre os seus produtos e serviços, que permite atrair clientes. A criação de valor permite à organização auxiliar a interligação entre os seus processos internos como objetivos de melhorar os resultados obtidos dos clientes.

Na **Perspetiva dos Processos Internos**, concentra-se a atenção para os processos internos necessários para a satisfação dos clientes. Segundo Brewer & Speh (2000:83), citado por Russo (2009), a organização pretende definir o

que é necessário fazer para de modo a conhecer bem como exceder as expectativas dos clientes.

Os objetivos solicitados para a **Perspetiva dos Processos Internos** foram a melhoria contínua do processo produtivo e melhoria da qualidade de fabrico. De modo a aumentar a capacidade produtiva, a XYZ define como objetivo a melhoria contínua do processo e melhora a qualidade dos seus serviços de modo a garantir e aumentar a satisfação dos clientes.

Com a implementação do BSC, a XYZ pretende analisar e identificar melhorias, bem como novos processos que contribuem para a criação de valor da organização e continuar a obter vantagem competitiva nos mercados em que opera.

Por último, a **Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento** deve dar importância às competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos. Um dos fatores para o sucesso da organização é o capital humano, os seus colaboradores.

Nesta perspetiva define-se como objetivos estratégico o aumento de investimento em tecnologia e a motivação dos seus colaboradores. O investimento em tecnologia e a motivação dos seus colaboradores permitirão uma melhoria contínua no processo produtivo. A satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores, logo a organização pretende com a implementação desta ferramenta envolver as partes relacionadas, permitindo assim um aumento da motivação e maior envolvimento dos colaboradores na organização.

Segundo a visão e os objetivos estratégicos definidos pela organização foi elaborado o seguinte mapa estratégico:

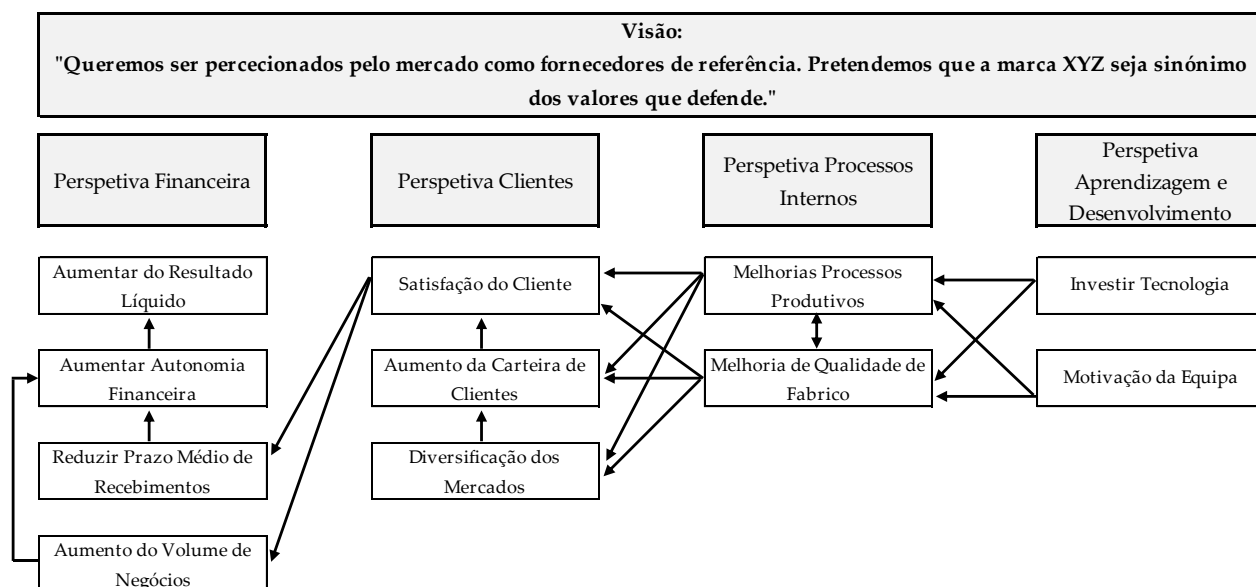


Figura 11 Mapa Estratégico da Empresa XYZ

6.1 Indicadores de desempenho

A seleção dos indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos recai sobre aqueles que melhor transmitem a estratégia da organização.

Segundo Kaplan & Norton (1997:156), o BSC deve transmitir os indicadores de desempenho e indicadores de resultados. Os indicadores de desempenho refletem a estratégia da organização ou de uma área de negócio, os segmentos de mercado que pretende atingir, os processos internos e os objetivos de aprendizagem e crescimento implicados de modo a obter vantagens competitivas. Os indicadores de resultado são definidos por apresentar factos passados como a participação de mercado, a satisfação dos clientes.

A escolha dos indicadores define-se pela primeira fase da construção do BSC. Em seguida apresento os indicadores associados às perspetivas de acordo com os objetivos estratégicos e a visão da organização.

Perspetivas	Objetivos	Indicadores
Perspetiva Financeira	<p>Aumentar do Resultado Líquido</p> <p>Aumentar Autonomia Financeira</p> <p>Reduzir Prazo Médio de Recebimentos</p> <p>Aumento do Volume de Negócios</p>	<p>Taxa Crescimento do Resultado Líquido</p> <p>Taxa Crescimento dos Ativos e Capitais Próprios</p> <p>Prazo Médio de Recebimentos</p> <p>Taxa de Crescimento de Volume de Negócios e por Cliente.</p>
Perspetiva Clientes	<p>Satisfação do Cliente</p> <p>Aumento da Carteira de Clientes</p> <p>Diversificação dos Mercados</p>	<p>Índice de Satisfação</p> <p>Fidelização Dos Clientes</p> <p>Nº Visitas aos Clientes</p> <p>% Clientes Novos</p> <p>% Novos Mercados</p> <p>Quota de Mercado</p>
Perspetiva Processos Internos	<p>Melhorias Processos Produtivos</p> <p>Melhoria de Qualidade de Fabrico</p>	<p>Taxa de Planeamento do Processo</p> <p>% Peças Mortas</p> <p>Eficiência Global do Equipamento</p> <p>Taxa de Qualidade</p>
Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento	<p>Investir Tecnologia</p> <p>Motivação da Equipa</p>	<p>% de Investimento em Equipamento de Precisão</p> <p>Índice de Satisfação dos Colaboradores</p> <p>Índice de Motivação dos Colaboradores</p>

Figura 12 Objetivos e Indicadores da XYZ

Segundo Kaplan & Norton (2008), a perspectiva financeira apresenta fatores críticos para a criação de valor a longo prazo para os acionista através de duas estratégias e respetivos atributos. Estas estratégias definem-se por estratégia de produtividade, através da melhoria da estrutura de custos e da gestão de ativos, e estratégia de crescimento, através de novas fontes de rendimento e o aumento do valor do cliente.

Os indicadores definidos na **Perspetiva Financeira** foram a *taxa de crescimento do Resultado Líquido*, a *taxa de crescimento dos ativos e capitais próprios*, o *prazo médio de recebimento* e a *taxa de crescimento do volume de negócios*.

A taxa de crescimento do resultado líquido da empresa emerge de acordo com o objetivo estratégico aumento do resultado líquido. Este indicador permite analisar a evolução económica da organização.

A taxa de crescimento dos ativos e capitais próprios advém do objetivo aumento da autonomia financeira da organização. Sendo um dos critérios utilizados pelo sector bancário para a autorização de financiamento.

A diminuição do prazo médio de recebimentos surge de modo a garantir as necessidades de tesouraria. A XYZ, ao garantir as necessidades de tesouraria com este indicador, vai conseguir garantir prazos de pagamento de modo a não obter impactos negativos no processo produtivo e diminuir o risco de clientes de cobrança duvidosa.

O indicador de aumento do volume de negócios advém do aumento do resultado líquido, contudo este indicador advém do objetivo da organização pretender aumenta a sua capacidade produtiva.

Com a implementação do BSC, a XYZ, pretende aumentar a sua capacidade produtiva, otimizar os seu recursos de modo a atingir outros mercados

Na **Perspetiva do Cliente** definiu-se como indicadores o *índice de satisfação do cliente*, *fidelização dos clientes*, *número de visitas aos clientes*, *percentagem de clientes novos*, *percentagem de novos mercados* e a *quota de mercado*.

De modo a garantir o objetivo principal da perspetiva do cliente, a organização tem que garantir que pratica preços competitivos, cumpre os prazos estipulados pelo cliente e a melhor qualidade nos seus produtos. Este indicador deve ser medido através da análise do volume de reclamações e através de questionários dirigidos e respondidos pelos clientes.

O indicador de quota de mercado permite transmitir se a XYZ alcançou os resultados desejados nos seus segmentos de mercados alvo.

A XYZ tem como objetivo de aumentar a satisfação dos clientes. Deste modo, a organização necessita de efetuar alterações nos processos internos de forma a obter melhores resultados.

Na **Perspetiva dos Processos Internos**, os fatores críticos são definidos pela implementação de melhorias nos processos de gestão das operações, da gestão de clientes, de inovação e nos processos sociais e de regularização.

Na **Perspetiva dos Processos Internos** definiu-se como principais indicadores *a taxa de planeamento do processo produtivo, diminuição do número de peças mortas, a eficiência global dos equipamentos e a taxa de qualidade*. O indicador de planeamento do processo produtivo tem como objetivo definir prazos de modo a garantir os prazos de entrega definidos pelo cliente. O mau planeamento pode incorrer ao aumento de custos ao qual o cliente não vai suportar, nomeadamente custos logísticos, transportes adicionais ou mesmo a recusa por parte do cliente da encomenda solicitada. O indicador de *percentagem de peças mortas* tem como principal objetivo a análise do seu impacto nos resultados da organização de forma a motorizar este facto.

Os indicadores considerados para a **Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento** foram a *percentagem de investimento em equipamento de precisão, satisfação dos colaboradores e a motivação dos colaboradores*. O indicador de aumento de investimento em equipamento de precisão surge de forma a reduzir desperdícios, diminuir as peças não conformes, aumentar a capacidade

produtiva da XYZ e garantir maior vantagem competitividade no mercado. Os indicadores de satisfação dos colaboradores e motivação encontram-se interligados e de elevado interesse na avaliação dos recursos humanos.

Como citado anteriormente, a satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores, logo o aumento da motivação do capital humano, o aumento do capital de informação e o capital organizacional mostra vantagens para organização.

O facto de a XYZ produzir uma elevada variedade de peças e com ciclos de vida diferentes, a implementação do BSC terá de ser acompanhado pela Gestão de topo e o responsável da sua implementação de forma sistemática de modo a proceder a uma avaliação dos fatores críticos de sucessos. Após a implementação desta ferramenta, os fatores críticos de sucesso devem ser ajustados à realidade que a organização apresente no momento da avaliação.

6.2 Mapa da Estratégia

Tendo por base os objetivos e metas definidos na XYZ, apresenta-se o mapa da estratégia:

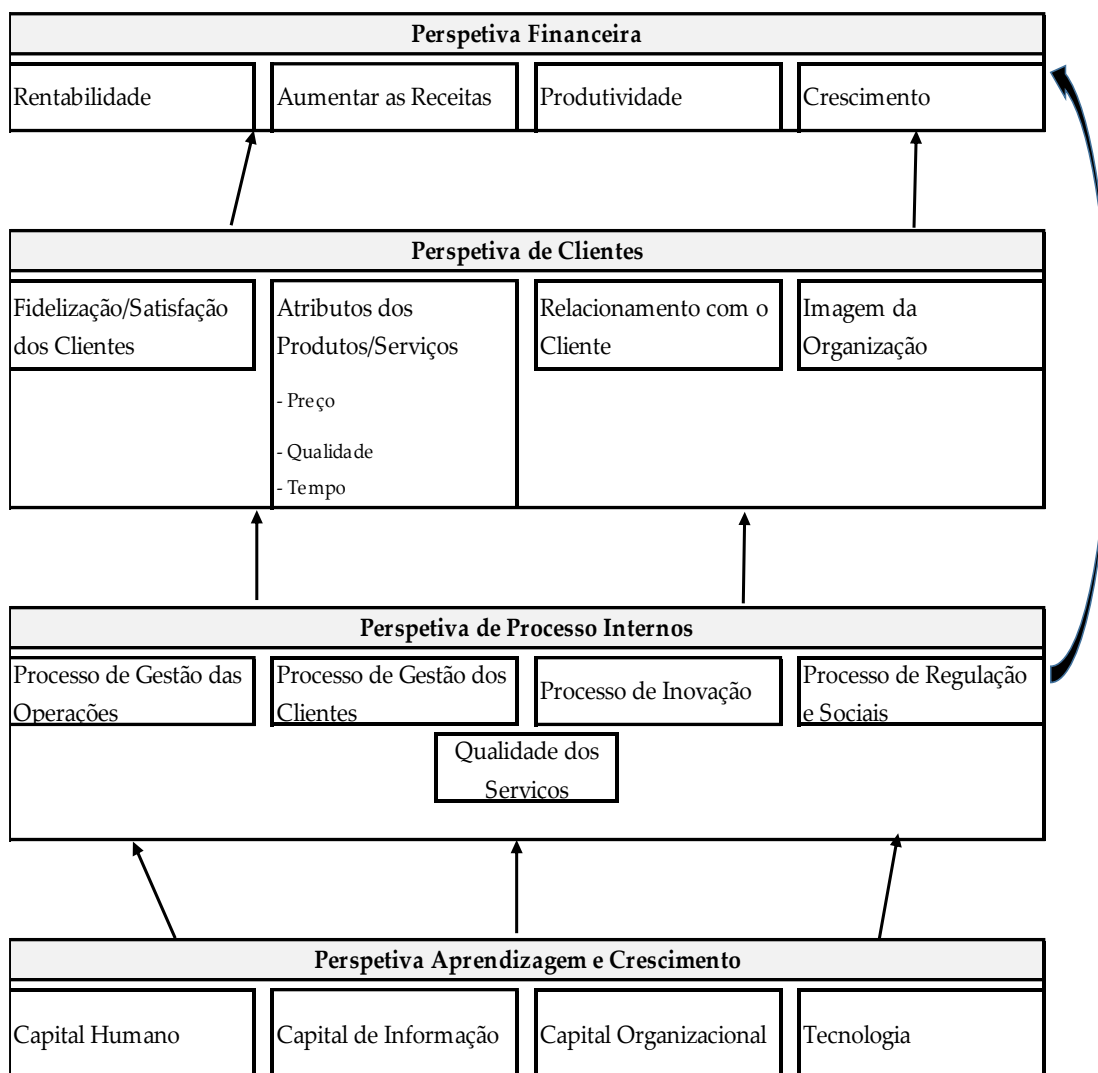


Figura 13 Mapa da Estratégia

A definição das relações de causalidade entre as quatro perspectivas fornece uma representação visual dos objetivos e as relações entre eles que orientam o desempenho da organização.

Segundo Norreklit (2000:68), citado por Russo (2009), a validade desta metodologia reside nas relações de causa efeito.

6.3 Balanced Scorecard da XYZ

De acordo com informações históricas foram definidas, pelo conselho de administração iniciativas de modo a atingir as metas definidas, Como se pode analisar no *Figura 14*:

	Perspetiva Financeira	Perspetiva Clientes	Perspetiva Processos Internos	Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento
Objetivos	Aumentar do Resultado Líquido Aumentar Autonomia Financeira Reduzir Prazo Médio de Recebimentos Aumento do Volume de Negócios	Satisfação do Cliente Aumento da Carteira de Clientes Diversificação dos Mercados	Melhorias Processos Produtivos Melhoria de Qualidade de Fabrico	Investir Tecnologia Motivação da Equipa
Indicadores	1 - Taxa Crescimento do Resultado Líquido 2 - Taxa Crescimento dos Ativos e Capitais Próprios 3 - Prazo Médio de Recebimentos 4 - Taxa de Crescimento de Volume de Negócios e por Cliente.	1 - Índice de Satisfação; 2 - Fidelização Dos Clientes 3 - Nº Visitas aos Clientes 4 - % Clientes Novos 5 - % Novos Mercados 6 - Quota de Mercado	1 - Taxa de Planeamento do Processo 2 - % Peças Mortas 3 - Eficiência Global do Equipamento 4 - Taxa de Qualidade	1 - % de Investimento em Equipamento de Precisão 2 - Índice de Satisfação dos Colaboradores 3 - Índice de Motivação dos Colaboradores
Metas	1 - 10% 2 - 2,5% 3 - 60 dias 4 - 10%	1 - 90% 2 - 90% 3 - >5 4 - 25% 5 - 1% 6 -	1 - >96% 2 - <1% 3 - 60% 4 - >85%	1 - >25% 2 - 1* 3 - 1*
Planos de Ação	Aumentar o volume de vendas e reduzir custos operacionais; Reduzir o Prazo médio de recebimentos; Aumentar a exportação para novos países; Angariar novos clientes; Presença em Feiras Internacionais; Ações de marketing de modo a angariar novos clientes; Aumentar o Investimento em tecnologia com objetivo de aumentar a capacidade produtiva; Cumprir prazos; Aumentar a formação dos colaboradores; Implementar um sistema de avaliação de desempenho individual; Criar incentivos para os colaboradores; Atribuição de recompensas quando atinge os objetivos; Aumento do controlo de qualidade;			

Figura 14 - Balanced Scorecard da Empresa XYZ

6.4 Principais Benefícios Esperados e Obstáculos Encontrados

Com a implementação do BSC na XYZ, espera-se fornecer à administração uma visão global da organização. Esta visão global da organização permite avaliar o desempenho organizacional e avaliar os processos de modo a atualizar a estratégia.

Um dos grandes objetivos da organização passa por garantir a qualidade dos seus serviços, cumprimentos dos *timings*, preços competitivos, assegurar a motivação dos seus colaboradores e a criação de valor para as partes interessadas, de modo a garantir uma melhoria nos indicadores da perspectiva dos clientes.

Um dos grandes obstáculos na implementação desta ferramenta passou pela definição dos objetivos estratégicos de modo a atingir as metas pretendidas. Na formalização do mapa estratégico foram discutidos alguns objetivos estratégicos que eram encarados pela organização como objetivos intrínsecos na atividade da empresa. Estes objetivos foram reformulados e incluídos nos objetivos estratégicos. Com a formalização dos objetivos estratégicos foram definidos indicadores e metas para a implementação da ferramenta. Numa fase inicial, foi de opção por parte da administração a definição de um leque pequeno de indicadores de forma a perceber o impacto e a veracidade desta ferramenta na organização. A definição de poucos indicadores pode levar à gestão de topo, tirar conclusões de elevado risco.

Após a definição dos indicadores um dos obstáculos sentidos foi a inexistência de dados informáticos para a análise de alguns indicadores. Este problema foi solucionado através do desenvolvimento do programa informático e introdução dos dados do ano em análise.

Após a análise dos inquéritos elaborados aos colaboradores denotou-se que a falta de comunicação na organização, falta de motivação por parte dos colaboradores, pouco envolvimento das várias direções no processo de tomada de decisão tornou-se um ponto negativo na organização.

Com a implementação do BSC a XYZ tem com objetivo anular estes obstáculos de modo a alinhando os objetivos da organização com os objetivos individuais, implementar um procedimento de comunicação interna e o reconhecimento do trabalho dos seus colaboradores.

No desenvolvimento da Dissertação, denotei que a implementação do BSC não apresenta a dimensão temporal, difícil relação de causa efeito entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, não assegura o meio envolvente, pois os colaboradores podem executar as tarefas de modo a obter os resultados pretendidos pela organização. Outro ponto negativo sentido na elaboração do BSC na XYZ é a pouca importância dada à relação com os *stakeholders*.

Algumas fraquezas sentidas na elaboração do BSC vão de encontro com as críticas mencionadas por Norreklit.

6.5 Implementação na XYZ

Os autores Kaplan & Norton (2001) apresenta cinco processos de liderança de modo a garantir o sucesso da aplicação do BSC. Segundo os autores os processos são: assegurar que a liderança do BSC é exercida pela gestão de topo, sendo da responsabilidade da gestão de topo transmitir a visão e a estratégia a implementar com o BSC; atribuir responsabilidade, bem como objetivos, metas a atingir; Comunicação da implementação e funcionamento do BSC; o envolvimento dos vários membros com o objetivo de melhoria do desempenho presente e futuro e o aperfeiçoamento e aprendizagem.

A administração da XYZ têm como objetivo a implementação do BSC a curto prazo.

A data limite de implementação do BSC será até ao final do primeiro semestre do presente ano, onde será chefiada pela equipa do departamento e controlo de gestão onde a autora da dissertação se encontra inserida.

Desde já será necessário garantir a fiabilidade da informação no sistema informático de modo a criar meios internos para que os colaboradores da XYZ participem no processo. Esta participação no processo é importante para a monitorização do BSC, e sempre que necessário reajustar os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as ações definidas.

Capítulo 4

Conclusão

A dissertação apresentada expõe o BSC, através dos autores Kaplan & Norton. Segundo os autores o BSC é uma ferramenta que permite sistematizar a estratégia de forma a torna-la uma tarefa de todos os envolvidos na organização.

O BSC é definido como uma ferramenta de avaliação e medição de desempenho que se adapta a todas as organizações. O desenvolvimento do BSC surge através da visão definida pela organização e formando objetivos e metas de forma a atingir os objetivos definidos.

Segundo Kaplan & Norton a capacidade de tornar a estratégia operacional surge de três características definidas por relação de causa efeito, indicadores de desempenho e a ligação a resultados financeiros.

O BSC tem origem nos EUA em 1962, num estudo elaborado a um conjunto de empresas de grande dimensão. Esta ferramenta surge de forma a dar apoio à tomada de decisão por parte da administração de topo.

O BSC permite clarificar a visão e a estratégia, comunicar e alinhar a estratégia; estabelecer metas e gerir recursos e melhorar o *feedback* e aprendizagem de crescimento através das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos; aprendizagem e crescimento).

As organizações que têm como objetivo a implementação desta metodologia, devem efetuar uma análise de custo benefício de forma a perceber a viabilidade da sua implementação, pois quanto maior é a complexidade da organização, maior o grau de dificuldade de controlo direto por parte do gestor de topo.

Os fatores críticos de sucesso para implementação do BSC atribui-se à forte liderança por parte da gestão de topo, a delegação de responsabilidades nos seus colaboradores, melhorar o processo de comunicação de modo transmitir a metodologia e os conceitos subjacentes, de modo a garantir o envolvimento de todos os colaboradores na estratégia da organização.

Os principais benefícios na implementação do BSC pode fornecer são uma visão global e sistemática do desenvolvimento operacional, transpondo a

estratégia em objetivos e planos de ação que visa avaliar os processos em curso e atualizar as estratégias definidas a quando necessário.

Algumas dificuldades sentidas na implementação do BSC são a difícil relação de causa efeito entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho. A escolha de pouco indicadores financeiros pode levar a conclusões com maior risco por parte da gestão de topo.

Com a implementação do BSC, a XYZ pretende solucionar os seus obstáculos, de modo a alinhar os objetivos da organização com os objetivos dos seus colaboradores.

A aplicação do BSC aos vários tipos de organização necessita de um grande esforço de divulgação da ferramenta de avaliação e medição de desempenho.

Bibliografia

- Bartol, K., & Martin, D. C. (1988). "Management – Third Edition", Irwing McGraw-Hill.
- Chandler, A. D. (1962). "Strategy and Structure", MIT Press.
- Cruz, C. P. (2006). "*Balanced Scorecard* - Concentrar uma Organização no que é Essencial", Vida Económica.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1997). "Strategic Management – Third Edition", McGraw-Hill, Inc.
- Freire, A (2008). "Estratégia – Sucesso em Portugal", 12ª Edição. Editorial Verbo
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2012). "Fundamentals of Strategy". Pearson Education, 2nd edition. [1.]
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). "Administração Estratégica", Thomson Learnig.
- Jordan, H., Neves, J.C., Rodrigues, J.A. (2002). "O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores", 4ª Edição. Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P, (2009). "Conceptual Foundations of the *Balanced Scorecard*". Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). "Alignment - Using the *Balanced Scorecard* to create Corporate Synergies", Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Strategy Maps - Converting Intangible Assests into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P,(1997). "A estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*". 8ª Edição, Campus

- Kaplan, R. S., & Norton, P. D. (1996). "A Estratégia em Ação - *Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press)", Elsevier Editora.
- Martínez Rivadeneira, R. (2000), "La innovación vista desde el enfoque del *Balanced Scorecard*: Tablero Balanceado de Gestión", 19 de Maio, in I Jornada de Actualización de Ingeniería Industrial "Innovación tecnológica: conocimiento para el desarrollo". Manizales. Colômbia. Acedido através do site: <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/rm06/rm06.pdf>
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). "O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Caso Seleccionados", Artmed Editora.
- Mintzberg, H. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning", The Free Press.
- Niven, P. R., (2003). "*Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results.*", John Wiley & Sons.
- Oliveira, Djalma.P.R. "Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial." 15. ed. Atlas
- Russo, J. (2009). "*Balanced Scorecard para PME*", LIDEL – Edições Técnicas.
- Zinger, J. T. (16-19 de June de 2002). "The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective", Internacional council For Small Business, 57 th World Conferece.

Anexos

Questionário a trabalhadores

Este questionário é de carácter académico, ao qual garantimos total sigilo. Este questionário tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores.

1. Sexo

Feminino

Masculino

2. Idade

3. Nacionalidade

4. Estado Civil:

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

União de Facto

5. Grau de Ensino:

6. Profissão /Função:

7. Situação contratual:

Efetivo/permanente

Contrato a termo incerto

Outra Situação

8. Há quanto tempo Trabalha na Empresa:

Menos 2 Anos

De 2 a 4 Anos

Mais de 4 Anos

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de Acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:

- ...requer uma postura correta
- ...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos
- ...tem um ritmo intensivo e repetitivo
- ...pressupõe organização do espaço de trabalho
- ...implica boas condições de higiene e segurança
- ... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas
- ... passa pela períodos de pausa

1	2	3	4

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2- Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4- insuficiente

Como avalia a imagem da empresa no mercado

Ambiente de trabalho

Igualdade de trabalho na empresa

Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização

Postura da empresa face às constantes alterações do mercado

Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;

Ações de formação

Motivação no trabalho

Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;

A avaliação de desempenho

Reconhecimento profissional

O salário que recebe em função do cargo

As tarefas que executa diariamente

Remuneração em função da produtividade

1	2	3	4

11. Na sua opinião, quais as alterações a efetuar na empresa?

Obrigada pela Colaboração

Entrevista ao Gestor de Topo

LIDERANÇA

Parte I - “A MISSÃO, VISÃO E VALORES DA ORGANIZAÇÃO”

Gostaria que abordasse este tema, de modo a perceber como surgiu a missão, visão do futuro da EMPRESA e quais os valores adotados para concretizar esta missão.

1. Como foi construída a missão da organização?
2. Os seus colaboradores têm conhecimento da visão que tem para a organização?
3. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?
4. Quem participou na construção dos valores defendidos pela organização?
5. Que mecanismos são mobilizados, para ajustar a visão, missão e valores, às mudanças do ambiente externo?
6. De que forma transmite a visão, missão e valores aos colaboradores?
7. E no que respeita aos clientes, de que forma é que essa visão organizacional, missão e valores, é transmitida?
8. A visão de futuro já está definida? Se sim, qual é?

Parte II – Motivação dos colaboradores:

Sendo a motivação dos colaboradores, uma mais-valia para a boa execução das tarefas, peço mencione quais as formas que a EMPRESA utiliza para motivar os seus colaboradores.

1. Gostaria que me caracterizasse o seu estilo de liderança, nos diversos exemplos que se seguem:
 - a. Lidera através de exemplo a seguir? Quais os valores a transmitir?
 - b. Demonstra empenho no processo de mudança?
 - c. Aceita críticas construtivas? Como lida com esta situação?
 - d. Aceita/ avalia as sugestões de melhoria?
 - e. Delega responsabilidades aos seus colaboradores?
 - f. Estimula a iniciativa dos colaboradores?
 - g. Promove ações de formação?
 - h. Reconhece e atribui prémios aos colaboradores /equipas de trabalho?
 - i. Existe rotatividade de tarefas?

2. De que forma participa no processo de mudança da organização?

3. Quais as iniciativas desenvolvidas de forma a motivar as pessoas?
(diálogo interno; reuniões periódicas; delegação de competências; responsabilidade do trabalho pelas pessoas);

4. Quais os incentivos a promover a criatividade e desempenho dos colaboradores?

(Ações de formação; flexibilidade de horário; reconhecimento dos trabalhos executados)

Parte III – “GESTÃO DAS RELAÇÕES COM O PODER POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS”

1. Como caracteriza a relação que a EMPRESA têm com as partes interessadas (clientes, fornecedores)?
2. Como caracteriza a relação da EMPRESA com os restantes membros da administração?
3. Como promove a imagem da EMPRESA?

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Parte IV – NECESSIDADE PRESENTES E FUTURAS DAS PARTES INTERESSADAS

1. Quais as necessidades presentes e futuras das partes interessadas?
2. Como gere as partes interessadas?
3. Existe algum documento estratégico ou de suporte ao planeamento?
4. Como obtêm informação sobre a envolvente externa? Quais os mecanismos utilizados na recolha e avaliação desta informação?

5. Quais os principais objetivos?

6. Quem define os objetivos?

Parte V – FORMALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Quais os canais que utiliza para a divulgação dos produtos?

2. Como mede o desempenho organizacional?

3. Define objetivos estratégicos?

4. Quais os objetivos estratégicos da empresa? É do conhecimento dos colaboradores?

5. Na contratação de novos colaboradores, de que forma é comunicado este objetivos?

6. Como é encarada a implementação destes objetivos por parte dos colaboradores?

7. Como controla os resultados desses objetivos estratégicos?

8. Como mede o desempenho organizacional?

9. Quais os indicadores que utiliza para o desempenho organizacional?

10. Identifique os fatores críticos de sucesso da EMPRESA?

11. Conhece a ferramenta “Balanced Scorecard”? Tem interesse na sua aplicabilidade?

Resultados do Questionário a trabalhadores

Resultados Gerais

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de Acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		36%	62%		2%	1,7
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos		6%	58%	30%	6%	2,4
...tem um ritmo intenso e repetitivo		8%	50%	40%	2%	2,4
...pressupõe organização do espaço de trabalho	4%	52%	34%	8%	2%	1,5
...implica boas condições de higiene e segurança		34%	52%	10%	4%	1,8
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		32%	56%	12%		1,8
... passa pela períodos de pausa	2%	6%	42%	38%	12%	2,5

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2- Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4- insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado	4%	46%	46%	4%		1,5
Ambiente de trabalho		42%	48%	8%	2%	1,7
Igualdade de trabalho na empresa		14%	60%	20%	6%	2,2
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		16%	66%	16%	2%	2,0
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado	2%	22%	56%	18%	2%	2,0
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;	2%	10%	62%	22%	4%	2,2
Ações de formação	2%	8%	52%	28%	10%	2,4
Motivação no trabalho		10%	56%	30%	4%	2,3
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;	2%	6%	54%	34%	4%	2,3
A avaliação de desempenho		8%	56%	32%	4%	2,3
Reconhecimento profissional		8%	42%	46%	4%	2,5
O salário que recebe em função do cargo		6%	52%	32%	10%	2,5
As tarefas que executa diariamente		18%	64%	14%	4%	2,0
Remuneração em função da produtividade		8%	38%	46%	8%	2,5

Amostra = 50 Colaboradores

Operador	42%
Serralheiro	20%
Auxiliar	16%
Administrativo	10%
Outros	12%

Resultados do Questionário a trabalhadores – Por categorias

Resultados por Categoria - Serralheiro

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		40%	60%			1,60
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos		10%	80%		10%	2,10
...tem um ritmo intensivo e repetitivo		30%	70%			1,70
...pressupõe organização do espaço de trabalho		40%	50%	10%		1,70
...implica boas condições de higiene e segurança		60%	30%	10%		1,50
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		40%	50%	10%		1,70
... passa pela períodos de pausa			60%	30%	10%	2,50

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2- Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4- insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado		80%	20%			1,2
Ambiente de trabalho		70%	30%			1,3
Igualdade de trabalho na empresa		10%	70%	20%		2,1
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		20%	60%	20%		2,0
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado		20%	70%	10%		1,9
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;		10%	70%	20%		2,1
Ações de formação		10%	50%	30%	10%	2,4
Motivação no trabalho			60%	40%		2,4
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;		10%	40%	50%		2,4
A avaliação de desempenho			30%	60%	10%	2,8
Reconhecimento profissional			10%	80%	10%	3,0
O salário que recebe em função do cargo			30%	60%	10%	2,8
As tarefas que executa diariamente		40%	30%	10%	20%	2,1
Remuneração em função da produtividade		10%	30%	50%	10%	2,6

Resultados por Categoria - Auxiliar

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		13%	88%			1,88
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos			75%	13%	13%	2,38
...tem um ritmo intensivo e repetitivo			75%	13%	13%	2,38
...pressupõe organização do espaço de trabalho		38%	50%	13%		1,75
...implica boas condições de higiene e segurança			75%	13%	13%	2,38
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		25%	75%			1,75
... passa pela períodos de pausa			88%	13%		2,13

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2- Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4- insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado	13%	13%	75%			1,6
Ambiente de trabalho		25%	63%	13%		1,9
Igualdade de trabalho na empresa			50%	13%	38%	2,9
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		13%	75%	13%		2,0
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado	13%		63%	25%		2,0
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;			50%	50%		2,5
Ações de formação			63%	25%	13%	2,5
Motivação no trabalho		13%	25%	50%	13%	2,6
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;			50%	38%	13%	2,6
A avaliação de desempenho			75%	25%		2,3
Reconhecimento profissional			50%	50%		2,5
O salário que recebe em função do cargo		13%	63%	25%		2,1
As tarefas que executa diariamente		13%	75%	13%		2,0
Remuneração em função da produtividade		13%	25%	63%		2,5

Resultados por Categoria - Administrativa

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3 - Pouco de acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		60%	40%			1,40
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos			40%	60%		2,60
...tem um ritmo intensivo e repetitivo		20%	40%	40%		2,20
...pressupõe organização do espaço de trabalho	20%	60%		20%		1,20
...implica boas condições de higiene e segurança		40%	60%			1,60
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		40%	60%			1,60
... passa pela períodos de pausa		40%	20%	40%		2,00

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2 - Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4 - insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado		60%	20%	20%		1,6
Ambiente de trabalho		60%	40%			1,4
Igualdade de trabalho na empresa		20%	60%	20%		2,0
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		20%	60%	20%		2,0
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado		60%	40%			1,4
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;		40%	60%			1,6
Ações de formação		20%	60%	20%		2,0
Motivação no trabalho		20%	80%			1,8
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;			100%			2,0
A avaliação de desempenho			80%	20%		2,2
Reconhecimento profissional		20%	40%	40%		2,2
O salário que recebe em função do cargo			100%			2,0
As tarefas que executa diariamente		20%	60%	20%		2,0
Remuneração em função da produtividade		20%	40%	40%		2,2

Resultados por Categoria - Operador

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		33%	62%		5%	1,76
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos		10%	48%	38%	5%	2,38
...tem um ritmo intensivo e repetitivo			38%	62%		2,62
...pressupõe organização do espaço de trabalho	5%	57%	29%	5%	5%	1,48
...implica boas condições de higiene e segurança		29%	57%	10%	5%	1,90
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		29%	48%	24%		1,95
... passa pela períodos de pausa	5%		29%	48%	19%	2,76

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2- Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4- insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado	5%	38%	52%	5%		1,5
Ambiente de trabalho		29%	57%	10%	5%	1,7
Igualdade de trabalho na empresa		19%	52%	29%		2,2
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		14%	62%	19%	5%	2,0
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado		14%	52%	29%	5%	2,0
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;		10%	62%	19%	10%	2,2
Ações de formação		5%	48%	33%	14%	2,4
Motivação no trabalho		10%	57%	29%	5%	2,3
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;		5%	52%	38%	5%	2,3
A avaliação de desempenho		10%	52%	33%	5%	2,3
Reconhecimento profissional		5%	52%	38%	5%	2,5
O salário que recebe em função do cargo		5%	43%	33%	19%	2,5
As tarefas que executa diariamente		5%	76%	19%		2,0
Remuneração em função da produtividade			43%	43%	14%	2,5

Resultados por Categoria - Outros

9. Como caracteriza o trabalho que faz diariamente:

Dê uma resposta para cada uma das frases abaixo, marcando uma cruz no quadrado, em função da seguinte escala:

1 - Totalmente de acordo; 2 - Concordo; 3- Pouco de Acordo; 4 - Desacordo

O meu trabalho:	0	1	2	3	4	Média
...requer uma postura correta		50%	50%			1,50
...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos			50%	50%		2,50
...tem um ritmo intenso e repetitivo			33%	67%		2,67
...pressupõe organização do espaço de trabalho		67%	33%			1,33
...implica boas condições de higiene e segurança		50%	33%	17%		1,67
... permite o alargamento e enriquecimento das tarefas		33%	67%			1,67
... passa pela períodos de pausa		17%	17%	50%	17%	2,67

10. Como avalia a empresa:

1 - Bom; 2 - Satisfatório; 3 - Pouco Satisfatório; 4 - insuficiente

	0	1	2	3	4	Média
Como avalia a imagem da empresa no mercado		50%	50%			1,5
Ambiente de trabalho		50%	33%	17%		1,7
Igualdade de trabalho na empresa		17%	83%			1,8
Nível de envolvimento dos trabalhadores na organização		17%	83%			1,8
Postura da empresa face às constantes alterações do mercado		50%	50%			1,5
Modo como a organização lida com os conflitos de interesses;	17%		67%	17%		1,8
Ações de formação	17%	17%	50%	17%		1,7
Motivação no trabalho		17%	67%	17%		2,0
Envolvimento dos colaboradores em ações de melhorias;	17%	17%	50%	17%		1,7
A avaliação de desempenho		33%	67%			1,7
Reconhecimento profissional		33%	50%	17%		1,8
O salário que recebe em função do cargo		17%	67%	17%		2,0
As tarefas que executa diariamente		33%	67%			1,7
Remuneração em função da produtividade		17%	50%	33%		2,2

Demonstração de Resultados

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		31-Dez-12	31-Dez-11
Vendas e serviços prestados	17	4.368.490	3.507.967
Subsídios à exploração		28.010	17.347
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	8	(1.100.224)	(821.931)
Fornecimentos e serviços externos	18	(1.631.876)	(1.088.643)
Gastos com o pessoal	19	(1.073.142)	(978.221)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		(18.807)	(3.412)
Outros rendimentos e ganhos	17	18.227	48.992
Outros gastos e perdas	20	(45.701)	(72.775)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamentos e impostos		544.976	609.323
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5,6	(369.316)	(392.665)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		175.661	216.659
Juros e gastos similares suportados	21	(121.913)	(123.335)
Resultado antes de impostos		53.748	93.323
Imposto sobre o rendimento do período	22	(28.773)	(31.813)
Resultado líquido do período		24.975	61.510