



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios

*O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO  
DE GESTÃO ESTRATÉGICA:*

*- CONTRIBUTOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO NUMA INDÚSTRIA DE  
PLÁSTICOS.*

*A. A. Borges Amaral*

Orientador:

*Professor Doutor Paulo Pereira*

Viseu, março de 2018









**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**

*O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO  
DE GESTÃO ESTRATÉGICA:*

*- CONTRIBUTOS PARA A SUA IMPLEMENTAÇÃO NUMA INDÚSTRIA DE  
PLÁSTICOS.*

Trabalho de Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios.

*A. A. Borges Amaral*

Orientador:

*Professor Doutor Paulo Pereira*

Viseu, março de 2018



**Mais vale tarde do que nunca!**

Provérbio Grego



## Agradecimentos

Foi com alguma resiliência, muitos sacrifícios e a custos muito acrescidos que consegui concretizar esta etapa da minha vida e finalizar este Trabalho de Projeto para, com ele, concluir o Mestrado em Gestão.

Não fica bem e nem é politico-socialmente correto agradecer-se ao próprio, mas tenho o dever e a obrigação de o fazer relativamente a todos os que me ajudaram e incentivaram a, tardiamente é verdade, realizar este sonho.

O momento e o espaço não vão permitir agradecer, como deveria, a todas as pessoas e entidades que, ao longo dos anos, me ajudaram a alcançar os objetivos com que fui sendo confrontado e a ultrapassar os desafios que me foram sendo colocados, tanto na minha vida académica, como na minha vida profissional, como também na minha vida privada, social e familiar.

Fica aqui, no entanto, um muito obrigado para todos, de forma geral e não discriminada.

Pela proximidade com este evento, não posso, contudo, deixar de referenciar e agradecer o apoio, a amizade e os ensinamentos colhidos no Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa, fundamentalmente de todos os seus professores, que homenageio na pessoa do Professor Paulo Pereira, a quem não posso deixar de agradecer, além do apoio e ensinamentos, a paciência e a gentileza que sempre me dispensou, bem como de todos os colegas e de todos os seus profissionais, com quem tive o privilégio de me relacionar.

Por tudo o que me possibilitaram e facilitaram também não posso deixar de referir e agradecer a todos os colegas de trabalho, às entidades com que me relacionei e fundamentalmente aos membros da Administração da empresa onde tenho desenvolvido a minha atividade profissional e cujo contributo foi importante para a conclusão do trabalho e a quem vou ficar, enquanto for andando por cá, sempre devedor e agradecido.

Também a todos os amigos, colegas e familiares o muito obrigado por tudo o que me foram propiciando, ensinando e enriquecendo.

Finalmente, como diz às vezes o povo ‘os últimos são os primeiros’, desejo deixar um testemunho de profundo agradecimento aos “meus”, desde logo ao meu pai (que continue a descansar em paz), à minha mãe, ao meu irmão e, muito especialmente, à minha mulher e aos meus filhos, eternos fãs e apoiantes, a quem dedico do fundo do coração a concretização deste objetivo.

Obrigado a todos.



## Resumo Executivo

O *Balanced Scorecard* tem vindo a constituir-se como um novo sistema de gestão estratégica das organizações, consubstanciando também a avaliação do seu desempenho global e baseando-se não só em indicadores financeiros, como também em indicadores não financeiros.

Tendo sido desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, desde o início da década de 90 que tem vindo a merecer a atenção de muitos académicos e gestores, no sentido de ser definida e aperfeiçoada a melhor forma para a sua correta elaboração e implementação.

Não obstante a sua vocação inicial para a medição do desempenho de organizações, em princípio estruturalmente bem definidas e de grande dimensão (o conceito foi conhecido com o aparecimento do primeiro artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*), tem-se vindo a verificar uma tentativa da sua aplicação mais ou menos generalizada, nos mais variados sectores de atividade, em áreas geográficas diversas e em organizações da mais diferenciada dimensão.

Acompanhando as mudanças que têm ocorrido no mundo, nas organizações e no contexto global em que exercem as suas atividades, esta metodologia foi também evoluindo no tempo, transformando-se gradualmente num sistema de gestão estratégica das organizações, por facilitar a compreensão e comunicação da missão e das estratégias organizacionais e a sua ligação à visão e aos objetivos perspetivados.

Esta metodologia está assim suportada num conjunto de objetivos, ditos estratégicos, relacionados entre si através de ligações de causa-efeito e definidos para cada uma das dimensões chave da organização (financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento) – o mapa estratégico – e num conjunto de indicadores-chave metas e iniciativas ou ações definidas e associadas a cada um desses objetivos.

Por ter evoluído para uma ferramenta de implementação global, obviamente que a aplicação e execução desta metodologia tem vindo a suscitar e impor mudanças nas organizações, fundamentalmente mudanças de cariz comportamental, a todos os níveis das respetivas estruturas, desde a gestão de topo até aos postos de trabalho individuais.

Na segunda parte do presente trabalho pretende-se definir os condicionalismos, os conceitos, as regras e os modelos que possibilitaram o início da implementação do *Balanced Scorecard* num universo empresarial ligado ao sector dos plásticos, perspetivando a sua utilização como uma nova metodologia de gestão, que possibilite monitorizar e operacionalizar a medição do desempenho, a estratégia e a tomada de decisões, numa ótica de curto, médio e longo prazos.

Fazendo parte de um importante conjunto de empresas da mesma área de negócios, a unidade em análise e estudo, de cariz marcadamente familiar, tem vindo a beneficiar de índices de

crescimento bastante consideráveis e muito acima do normal, tanto no seu setor de atividade como no próprio país, fruto do dinamismo, visão e opções tomadas pelos seus líderes, muito focados no engrandecimento da empresa e na criação de riqueza para todos os seus *stakeholders*.

É neste enquadramento que se pretende, através da implementação desta metodologia e/ou ferramenta de gestão, poder testar a sua aplicabilidade e adequação à empresa com o perfil referido, que, tendo já ultrapassado o estatuto de pequena e média empresa, carece hoje de instrumentos mais consentâneos com a sua atual dimensão e importância, tanto na vertente nacional como, principalmente, na vertente internacional, para a qual tem vindo a manifestar uma propensão de crescimento contínuo.

Os seus líderes sempre estiveram e continuam muito focados num desiderato de crescimento o mais global possível, com particular enfoque nos países europeus, pelo que a sua estratégia de expansão da atividade e dos negócios nesses mercados consubstancia a orientação visionária que tem sido dada à empresa como seu referencial estratégico a perseguir.

Por tudo isso, tanto a análise, como a formulação, como a implementação e a avaliação estratégicas têm que ser e estar na primeira linha de preocupação de toda a estrutura da empresa, desde logo os seus gestores de topo e os seus gestores e responsáveis intermédios, cujo envolvimento e capacidade de resposta ao desafio visionário se pretende testar e avaliar com a implementação do *Balanced Scorecard*.

Em resumo, o que se pretende avaliar é a aplicabilidade desta metodologia e aferir a correta definição e alinhamento com a estratégia da empresa, tomando em consideração o seu posicionamento competitivo atual e futuro, a sua visão estratégica, no sentido de continuar a crescer e a gerar valor, satisfazendo em pleno os seus acionistas e os seus clientes, com o contributo que a adaptação e a melhoria dos seus processos internos e a satisfação e competência dos seus colaboradores possam trazer e potenciar.

**Palavras-chave:** *balanced scorecard*, gestão estratégica, indicadores de performance, avaliação de desempenho, controlo de gestão, painel de comando, objetivos estratégicos e fatores críticos.

## **Abstract**

*The Balanced Scorecard has become a new strategic management system for organizations, also assessing their overall performance and based not only on financial indicators, but also on non-financial indicators.*

*It has been developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton, since the beginning of the 1990s it has received the attention of many academics and managers in order to define and improve the best way for their correct formulation and implementation.*

*Despite the initial vocation to measure the performance of organizations, in principle structurally well-defined and with large dimension (the concept was known with the appearance of the first article *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*), there has been an attempt to apply it more or less generalized, in the most varied sectors of activity, in different geographic areas and in organizations of the most differentiated dimensions.*

*Following the changes that have taken place all over the world, at the organizations and at the global context in which they carry out their activities, this methodology has also evolved over time, gradually becoming a strategic management system for organizations, facilitating the understanding and communication of the mission and the organizational strategies and their connection to the vision and the defined objectives.*

*This methodology is thus supported in a set of objectives, named strategic objectives, related to each other through cause and effect links and defined for each of the key dimensions of the organization (financial, customers, internal processes and learning and growth) - the strategic map - and in a set of key indicators, goals and initiatives or actions defined and related to each of these objectives.*

*For becoming a global implementation tool, obviously the application and execution of this methodology has been evoking and imposing some organizational changes, fundamentally behavioural changes, at all levels of their structures, from top management to bottom individual work places.*

*In the second part of this work we intend to define the constraints, concepts, rules and models that has enabled the start of the implementation of the *Balanced Scorecard* in a business enterprise linked to the plastic sector, prospecting its use as a new management methodology, which enables monitoring and the operationalization of performance measurement, the strategy and the decision making process in a short, medium and long term perspective.*

*Being part of an important group of companies in the same business area, the unit under analysis and study, with a markedly familiar character, has been benefiting from quite considerable growth rates and far above the normal limits, both in its sector of activity and in*

*its own country, as a result of the dynamism, vision and options taken by its leaders, very focused on the company aggrandizement and on the wealth creation for all its stakeholders.*

*It is within this framework that, through the implementation of this methodology and / or management tool, it is intended to be able to test its applicability and suitability to the company with the aforementioned profile, which, having already exceeded the status of small and medium-sized company, needs today most suitable management instruments, in line with its current size and importance, both nationally and mainly on the international front, for which it has been showing a great propensity for continuous growth.*

*Its leaders have always been and remain much focused on a growth goal, as global as possible, with a particular focus on European countries, so its strategy of expanding business and activity in these markets embodies the visionary orientation that has been placed in the company as its strategic benchmark to pursue.*

*For all this, both analysis and formulation, as well as strategic implementation and evaluation must be and stay at the forefront of concern throughout the company's structure, first and foremost by its top managers and their interim managers and other responsible, whose involvement and ability to respond to the visionary challenge is intended to be tested and evaluated with the implementation of the *Balanced Scorecard*.*

*In summary, what's intended to be evaluated is the applicability of this methodology and to gauge its correct definition and alignment with the company's strategy, taking into account its current and future competitive position, its strategic vision, in order to continue growing and creating value, satisfying its shareholders and its clients in full, with the contribution that the adaptation and improvement of its internal processes and its employees satisfaction and competence will bring and enhance.*

**Keywords:** *balanced scorecard, strategic management, performance indicators, performance evaluation, management control, switchboard, strategic objectives and critical factors.*

## Índice

Introdução.....	1
1. Balanced Scorecard .....	7
1.1. Conceito de BSC .....	7
1.1.1. Perspetiva Financeira: Como somos vistos pelos Accionistas? .....	12
1.1.2. Perspetiva de Clientes: Como devemos nos apresentar perante os nossos Clientes? .....	15
1.1.3. Perspetiva de Processos Internos: Quais os processos em que devemos ser melhores ou excelentes?.....	19
1.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Como manter a capacidade de mudar, melhorar e criar valor?.....	22
1.2. Mapas Estratégicos .....	26
1.3. Implementação do BSC.....	37
2. Estratégia .....	43
2.1. Missão, Valores e Visão.....	43
2.2. A Estratégia .....	46
2.2.1. Análise Estratégica .....	49
2.2.2. Formulação Estratégica .....	60
2.2.3. Implementação estratégica .....	65
2.3. O BSC e o sistema de Gestão Estratégica .....	68
3. Monitorização.....	75
3.1. Controlo de Gestão.....	75
3.2. Avaliação do Desempenho .....	80
4. Indicadores e análise.....	93
4.1. Modelo de definição dos indicadores estratégicos de negócio .....	93
4.2. Metodologia de análise e discussão dos resultados da análise.....	96
5. Aplicação do modelo à unidade industrial de plásticos.....	103
5.1. Resenha Histórica.....	103
5.2. Evolução da Formulação Estratégica .....	107
5.2.1 Análise Estratégica.....	107
5.2.2 Formulação da estratégia e definição do BSC .....	114
5.2.3 Mapa Estratégico.....	139
5.3. Avaliação do Desempenho.....	144
5.3.1 A Avaliação do Desempenho até ao presente .....	144

5.3.2. A Avaliação do Desempenho no futuro .....	151
6. Análise e discussão dos resultados .....	157
7. Conclusões e recomendações .....	163
7.1. Conclusões .....	163
7.2. Recomendações e sugestões para o futuro .....	171
7.3. Sistema de gratificações e incentivos.....	177
Referências bibliográficas .....	179
ANEXOS.....	183
Anexo 1 – Análise da Evolução da Empresa .....	185
Anexo 2 – Resumo dos Balanços e Contas .....	196
Anexo 3 – Vendas por Mercados .....	196
Anexo 4 – Valor dos Investimentos .....	197
Anexo 5 – Número médio de Colaboradores .....	197
Anexo 6 – Gastos de Funcionamento.....	197
Anexo 7 – Abordagem por Processos recomendada na norma NP EN ISO 9001 .....	198
Anexo 8 – Ciclo de Melhoria Contínua aplicado à Abordagem por Processos .....	198
Anexo 9 – Relatório de Objetivos da Qualidade e Metas dos Processos do SGQ.....	199
Anexo 10 – Topologia da Rede do Sistema de Informação .....	201
Anexo 11 – Apresentação das aplicações do ERP .....	202
Anexo 12 – Apresentação da aplicação de CTR .....	203
Anexo 13 – Apresentação da aplicação de CRM.....	204
Anexo 14 – Apresentação da aplicação de Gestão da Produção (indústria de plásticos) .....	205
Anexo 15 – Apresentação da aplicação do Planeamento da Produção .....	205
Anexo 16 – Aplicações informáticas instaladas.....	206
Anexo 17 – Aplicação Sistema Integrado de Gestão .....	206
Anexo 18 – Aplicação ERP.....	207
Anexo 19 – Aplicação Gestão da Produção .....	207
Anexo 20 – Aplicação CRM .....	208
Anexo 21 – Registos da Produção.....	208
Anexo 22 – Registos de Produto Acabado.....	209
Anexo 23 – <i>Shop Floor Control</i> .....	210
Anexo 24 – Questionário para a entrevista com o CEO e Conselho de Administração .....	211
Anexo 25 – Questionário para as entrevistas com os Gestores, Chefias Intermédias e Colaboradores.....	216
Anexo 26 – Temas Estratégicos adicionais (para o futuro) .....	217

---

Anexo 27 – Questionário para o inquérito de satisfação de Clientes.....	218
Anexo 28 – Questionário de avaliação de satisfação dos Colaboradores .....	219
Anexo 29 – Demonstração de Resultados Mensais (Agregados) .....	221
Anexo 30 – <i>Status</i> de vendas mês, acumulado e trimestre.....	222
Anexo 31 – Vendas por famílias de produtos MTD e YTD .....	222
Anexo 32 – Vendas de Produtos Estratégicos.....	223
Anexo 33 – Indicadores da produção em kgs por equipas (na data).....	224
Anexo 34 – Indicadores da situação da produção em kgs por equipas (entre datas) .....	224
Anexo 35 – Indicadores da evolução comparativa da produção em kgs por equipas.....	225
Anexo 36 – Questão Ambiental dos Plásticos .....	226
Anexo 37 – Gráficos de velocímetros e outros gráficos .....	227
Anexo 38 – Exemplo do BSC do CEO – <i>Business Goals</i> (em desenvolvimento).....	229
Anexo 39 – Exemplo do BSC do CEO – KPI's (em desenvolvimento).....	229
Anexo 40 – Exemplo do BSC do CEO – <i>Dashboard</i> (em desenvolvimento) .....	230
Anexo 41 – Exemplo do BSC do CEO – <i>Analysis</i> (em desenvolvimento).....	230
Anexo 42 – <i>Dashboard</i> Comercial – Análise de Vendas.....	231
Anexo 43 – <i>Dashboard</i> Comercial – Análise de Vendas e crescimento .....	232
Anexo 44 – <i>Dashboard</i> Comercial – Análise de Vendas e Análise de Quantidades.....	233
Anexo 45 – <i>Dashboard</i> Comercial – Análise ABC por Países.....	234
Anexo 46 – <i>Dashboard</i> Comercial – Análise detalhada de Vendas em Cubo, por agregadores .....	235
Anexo 47 – <i>Dashboard</i> de Recursos Humanos – Análise de Funcionários por agrupador...	236
Anexo 48 – <i>Dashboard</i> de Recursos Humanos – Análise de Funcionários por ano .....	237
Anexo 49 – <i>Dashboard</i> de Recursos Humanos – Análise de faturação por Funcionário .....	238
Anexo 50 – <i>Dashboard</i> Financeiro – Evolução dos saldos de Clientes por mercados .....	239
Anexo 51 – <i>Dashboard</i> Financeiro – Evolução dos saldos de Clientes e Fornecedores .....	240
Anexo 52 – <i>Dashboard</i> Financeiro – Dívida temporal .....	241
Anexo 53 – <i>Dashboard</i> do Desempenho .....	242



## Índice de Figuras

Figura 1 – O <i>Balanced Scorecard</i> Liga as Medidas do Desempenho.....	9
Figura 2 – Metas e Medidas da Perspetiva Financeira.....	14
Figura 3 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva Financeira.....	15
Figura 4 – Metas e Medidas da Perspetiva de Clientes.....	17
Figura 5 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Clientes.....	18
Figura 6 – Metas e Medidas da Perspetiva de Processos Internos .....	21
Figura 7 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Processos Internos .....	22
Figura 8 – Metas e Medidas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	23
Figura 9 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	25
Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico .....	26
Figura 11 – O <i>Balanced Scorecard</i> define as Relações de Causa e Efeito da Estratégia .....	27
Figura 12 – O Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
Figura 13 – Medidas de Resultados Estratégicos.....	30
Figura 14 – Cadeia de Valor Genérica .....	33
Figura 15 – Relações de causa-efeito .....	35
Figura 16 – Como Uma Companhia Liga as Medidas das Quatro Perspetivas .....	36
Figura 17 – Modelo das Cinco Forças Competitivas .....	51
Figura 18 – Modelo das Cinco Forças Competitivas (Detalhado).....	54
Figura 19 – Análise SWOT.....	58
Figura 20 – Nova Análise SWOT .....	59
Figura 21 – Cadeia de Valor .....	61
Figura 22 – Matriz de Estratégias Genéricas .....	63
Figura 23 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspetivas .....	68
Figura 24 – Gestão da Estratégia: Quatro Processos.....	69
Figura 25 – Os Princípios de uma Organização Focada na Estratégia.....	70
Figura 26 – Alinhando a Organização com a sua Estratégia.....	71
Figura 27 – Fazer da Estratégia um Processo Contínuo.....	72
Figura 28 – 1.º Tema: Crescimento dos negócios e dos resultados .....	119
Figura 29 – 2.º Tema: Relacionamento com os clientes.....	120
Figura 30 – 3.º Tema: Qualidade dos produtos e serviços .....	120
Figura 31 – 4.º Tema: Relações de parceria com os fornecedores.....	121

---

Figura 32 – 5.º Tema: Motivação dos recursos humanos.....	121
Figura 33 – Objetivos Estratégicos .....	122
Figura 34 – Fatores Críticos de Sucesso .....	124
Figura 35 – Perspetiva Financeira: Objetivos e Indicadores.....	125
Figura 36 – Perspetiva de Clientes: Objetivos e Indicadores.....	125
Figura 37 – Perspetiva dos Processos Internos: Objetivos e Indicadores .....	126
Figura 38 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Objetivos e Indicadores .....	126
Figura 39 – Perspetiva Financeira: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas.....	129
Figura 40 – Perspetiva de Clientes: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas.....	130
Figura 41 – Perspetiva dos Processos Internos: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas ....	131
Figura 42 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas .....	132
Figura 43 – Mapa Estratégico da ‘Co.’ .....	140
Figura 44 – Etapas da elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> da ‘Co.’ .....	142
Figura 45 – Exemplo de <i>Dashboard</i> de Análise da Evolução de Vendas.....	152
Figura 46 – Painel BSC (resumo dos resultados).....	153
Figura 47 – Sistema de Gestão em <i>Loop</i> Fechado para Execução da Estratégia.....	156
Figura 48 - As ‘melhores práticas’ na utilização do BSC .....	174
Figura 49 – Evolução do Endividamento .....	187
Figura 50 – Estrutura Orgânica .....	190

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução de rubricas da Demonstração de Resultados.....	185
Gráfico 2 – Evolução de rubricas do Balanço.....	186
Gráfico 3 – Evolução de Rácios.....	186
Gráfico 4 – Evolução das Vendas por Mercados.....	187
Gráfico 5 – Evolução dos Dias de Recebimento versus Vendas.....	188
Gráfico 6 – Evolução dos Investimentos.....	189
Gráfico 7 – Evolução do número médio de Colaboradores.....	191
Gráfico 8 – Evolução de alguns Gastos de Funcionamento.....	191



## Siglas e Abreviaturas

AC	Ativo Corrente
ANC	Ativo Não Corrente
AT	Ativo Total
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CISCr	Clientes com Seguro de Crédito
ColabPartic	Colaboradores participantes
ConsMP	Consumo de matérias-primas
CP	Capital Próprio
CrescANC	Crescimento do Ativo Não Corrente (equipamentos)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTR	Controle e Tratamento de Reclamações
Defeit	Produção defeituosa
Desperd	Desperdícios
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations</i>
Enc	Encomendas
EncRepet	Encomendas repetidas
EncRepTop50	Repetição de encomendas dos 50 maiores clientes
EntregPrazo	Entregas dentro do prazo
EntregTotal	Entregas Totais
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EventosCli	Número de eventos com clientes
EventosPromovColab	Eventos promovidos por colaboradores
EXP	Exportações
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GOper	Gastos Operacionais
HorasForm	Horas de formação
HorasFormForn	Horas de formação de fornecedores
HorasFormTec	Horas de formação tecnológica
HorasTrab	Horas trabalhadas
ImpCli	Imparidades em Clientes
IndSatisfColab	Índice de Satisfação de Colaboradores
IndSCLI	Índice de Satisfação de Clientes
Investim	Investimentos
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MB	Margem Bruta
MBTop50	Margem Bruta dos 50 maiores clientes
MTD	<i>Month To Date</i>
NOportEnc	Número de Oportunidade de Encomendas
NOportOrc	Número de Oportunidade Orçamentadas
NProdutCli	Novos Produtos de Clientes
NProdutEnc	Novos Produtos Encomendadas
NReclam	Número de reclamações
NTrabProd	Número de trabalhadores produtivos

---

NumColabForm	Número de colaboradores em formação
NumDiasAtraso	Número de dias de atraso
NumTrabEquipa	Numero de trabalhos em equipa
Operac	Operações
PC	Passivo Corrente
PNC	Passivo Não Corrente
Prod	Produção em Kgs
ProdAtraso	Produção dentro do prazo
ProdNConf	Produção Não Conforme
Prodcpc	Produção <i>per capita</i>
Produtiv	Produtividade
PT	Passivo Total
RacioMP	Rácio de consumo de matérias-primas
ReclamCliAtrasos	Reclamações de clientes por atraso
RL	Resultados Líquidos
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
Trab	Número de trabalhadores
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VCliEstr	Vendas para clientes estratégicos
Visitas	Número de visitas
VMC	Vendas Mercado Comunitário
VMN	Vendas Mercado Nacional
VN	Volume de Negócios
VNcli	Vendas Novos Clientes
VNQual	Valor de não qualidade
VOM	Vendas Outros Mercados
VReclam	Valor de reclamações
VTop50	Vendas para os 50 maiores clientes
YTD	<i>Year To Date</i>

## Introdução

As alterações que se têm vindo a verificar nas economias mundiais, em geral, e nos mercados, em particular, com especial realce para a globalização, têm vindo a impactar a generalidades das organizações, obrigando-as a enfrentar situações de crescente concorrência e rivalidade e tornando-as mais sensíveis a situações de crescente mudança, exigência e competitividade no desenrolar das respetivas atividades.

Em resposta a estes cenários, entre outras situações que as organizações são forçadas a equacionar, torna-se vital para a sua sobrevivência e prosperidade que os métodos e sistemas de gestão evoluam também para plataformas mais atuais, dinâmicas e prospetivas, isto é, passem a ter, por exemplo, a avaliação do desempenho e a estratégia como focos fundamentais. Kaplan e Norton (1992) referem que «os sistemas tradicionais de gestão somente baseados em indicadores financeiros carecem de enfoque estratégico.» Os mesmos autores constataram que os indicadores financeiros não eram suficientes para avaliar o desempenho de uma organização também por não tomarem em consideração os ativos intangíveis.

Pelo seu lado, a avaliação de desempenho disponibiliza normalmente informações e conhecimentos que se afiguram indispensáveis para uma correta tomada de decisões, no sentido de melhor controlar e ‘pilotar’ o andamento e o desempenho futuro das organizações.

O aparecimento do *Balanced Scorecard* na última década do século XX, veio possibilitar a utilização de algumas métricas e técnicas de medição do desempenho, para além dos tradicionais indicadores financeiros, por si só muito vocacionados para uma avaliação do passado das organizações.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1992) o conceito do *Balanced Scorecard* tem vindo a evoluir ao longo do tempo, tendo surgido inicialmente como um sistema de medição do desempenho até passar para um sistema de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* constituiu-se assim como uma metodologia que, para além de identificar os principais indutores ou *drivers* da atividade das organizações, providencia também uma rápida imagem do estado da arte da estratégia que é prosseguida por essas organizações.

Fazendo desta abordagem o guião do projeto, pretende-se a elaboração de um modelo de *Balanced Scorecard*, desenvolvido e adaptado a uma realidade empresarial e que sirva em simultâneo como materialização da visão dos seus líderes, da missão e da estratégia da empresa e como metodologia de avaliação do seu desempenho, apoiando a tomada de decisões, quer estratégicas, quer operacionais.

Em termos mais práticos e simples, a escolha deste tema prende-se com o interesse de poder vir a dotar um universo empresarial de cariz marcadamente familiar com o *Balanced Scorecard* e avaliar, por um lado, as alterações que é necessário introduzir para que seja viável a sua implementação e, por outro, as consequências decorrentes dessa iniciativa, ou seja:

- Poder passar a ter uma visão globalizante da (s) empresa (s), permitindo uma ‘pilotagem’ eficaz das várias vertentes da sua gestão;
- Estudar uma ferramenta inovadora, relativamente recente e não muito difundida, mas motivadora e verificar os efeitos desta nova metodologia de análise e de gestão;
- Proceder à avaliação das melhorias decorrentes da sua implementação e dos impactos que possa provocar numa realidade concreta.

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, para além da introdução, sendo os quatro primeiros vocacionados para o enquadramento teórico e revisão da literatura e os três últimos vocacionados para a aplicação prática à realidade empresarial.

No capítulo 1 apresenta-se a uma abordagem teórica e concetual do *Balanced Scorecard*, as dimensões ou perspetivas em que se fundamenta, as relações de causa-efeito consubstanciadas no respetivo mapa estratégico e as fases ou etapas que devem ser percorridas para uma correta implementação do mesmo.

No capítulo 2 apresenta-se a concetualização da estratégia, começando desde logo com a definição da missão, dos valores e da visão da organização, passando depois pela análise estratégica, formulação e implementação da estratégia, para culminar com a abordagem do *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica.

No capítulo 3 trata-se da forma de monitorizar os sistemas de gestão das empresas, abordando os conceitos, os tipos e as formas do controlo de gestão, passando depois para a concetualização e tipificação da avaliação do desempenho.

No capítulo 4 apresentam-se alguns condicionantes e eventuais dificuldades que podem vir a aparecer na definição dos indicadores estratégicos dos negócios e aflora-se a metodologia de análise e discussão dos resultados.

No capítulo 5, onde se inicia a segunda parte do trabalho, faz-se a apresentação da unidade industrial do setor de plásticos onde se pretende implementar o *Balanced Scorecard*, desde a sua evolução passada, sob variados prismas (económico-financeiro, tecnológico, humano, de funcionamento interno, sistema de informação), até à formulação estratégica e à avaliação do desempenho. Neste caso particular da evolução estratégica da unidade procede-se a um diagnóstico da sua situação, com recurso a vários instrumentos de análise, como a análise SWOT, o modelo das 5 forças de Porter e outros, para depois emergir na formulação da estratégia propriamente dita, com a definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das

---

metas e as ações ou iniciativas a implementar. Na parte final do capítulo procede-se a uma resenha da avaliação do desempenho até ao momento e a sua previsível evolução futura com base no *Balanced Scorecard* implementado.

No capítulo 6 apresenta-se a análise e discussão dos resultados, quer os que sejam possíveis e decorrentes da implementação do *Balanced Scorecard*, como os que não existindo ainda possam vir a beneficiar o futuro da unidade, em simultâneo com a experiência vivida em termos estratégicos, perspetivando também as eventuais necessidades de reformulação da estratégia definida inicialmente e implementada.

No capítulo 7 pretende-se reportar as conclusões obtidas com a implementação desta nova metodologia, reportando também as dificuldades e as limitações que entretanto foram sendo sentidas e deixando, para finalizar, algumas recomendações e sugestões para o futuro, designadamente a interligação do *Balanced Scorecard* com a problemática dos sistemas de retribuições, de recompensas e de incentivos.

Na Referências Bibliográficas reportam-se as publicações, livros e artigos que serviram de suporte ao estudo e levantamento teórico das matérias versadas no trabalho, nomeadamente o *Balanced Scorecard*, a Estratégia, o Controlo de Gestão, a Avaliação do Desempenho e outros. No Anexo pretende-se referir e reportar as peças e documentos que foram utilizados e os elementos que foram preparados como suporte ao enquadramento teórico e revisão da literatura e, principalmente, à aplicação ao caso prático. Todos os elementos reportados e que dizem respeito à unidade industrial que foi objeto do trabalho, embora estejam suportados em dados reais, podem ter sido ligeiramente ‘alterados’ alguns dos seus valores absolutos para garantir a confidencialidade das informações vertidas, mas sem modificar contudo a relação entre eles e os seus valores relativos. O mesmo princípio foi utilizada para a identificação das entidades e dos personagens que aparecem referidos no estudo.



## Parte I

### Enquadramento Teórico e Revisão da Literatura



## “O *balanced scorecard* é como um painel dos manómetros do *cockpit* de um avião”

Kaplan, R. S. e Norton, D. P.

### 1. **Balanced Scorecard**

#### 1.1. Conceito de BSC

No início de 1992, através de um artigo publicado na Harvard Business Review, “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, Robert S. Kaplan e David P. Norton introduziram no mundo da gestão um novo sistema, ferramenta ou filosofia, a que chamaram “*Balanced Scorecard*” (BSC).

Estes autores tinham concluído, nos estudos<sup>1</sup> e análises que fizeram, que a utilização dos indicadores financeiros tradicionais, tais como o retorno do investimento e lucro por ação, estava totalmente desadequada para gerir as organizações nessa época pós-industrial, dado que estavam “desajustadas relativamente às capacidades e competências que as companhias estavam a tentar monitorizar no atual contexto altamente competitivo com que as empresas se estavam a confrontar hoje.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

Segundo os referidos autores, o BSC consiste num conjunto de indicadores financeiros tradicionais, que medem os resultados das ações já tomadas, e num conjunto de indicadores operacionais, que não são mais do que indicadores do desempenho financeiro futuro.

“O *balanced scorecard* inclui medidas financeiras que dizem os resultados das ações já tomadas. E complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação dos clientes, os processos internos e sobre as atividades de inovação e melhoria da organização – medidas operacionais que são os *drivers* do desempenho financeiro futuro.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

Para os mesmos autores, o BSC não deve ser visto como um *template* que pode ser desenvolvido para todas as organizações de igual maneira, mas sim um instrumento para a implementação da estratégia.

---

<sup>1</sup> O principal estudo realizado compreendia 12 empresas: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems General Electric, Hewlett Packard e Shell Canada.

Comparam o BSC ao painel de instrumentos e manómetros do cockpit de um avião, por permitir de relance uma visão completa do andamento global da organização.

Outros autores apelidam o BSC de ‘bússola empresarial’.

Contudo, tudo começa com uma correta conceção e definição da estratégia da organização, possibilitando à gestão de topo solidificar o tipo de estratégia a seguir e os objetivos a ela associados. A partir dessa definição (estratégica) podem e devem ser estabelecidas metas e objetivos para todas as atividades operacionais e estabelecidas medidas de desempenho que possibilitem a monitorização do sucesso operacional e que estejam completamente alinhadas com a estratégia da organização. Ainda segundo os mesmos autores, os indicadores financeiros devem assegurar que a ligação entre a estratégia e os melhoramentos das medidas de desempenho se traduza no aumento do sucesso financeiro.

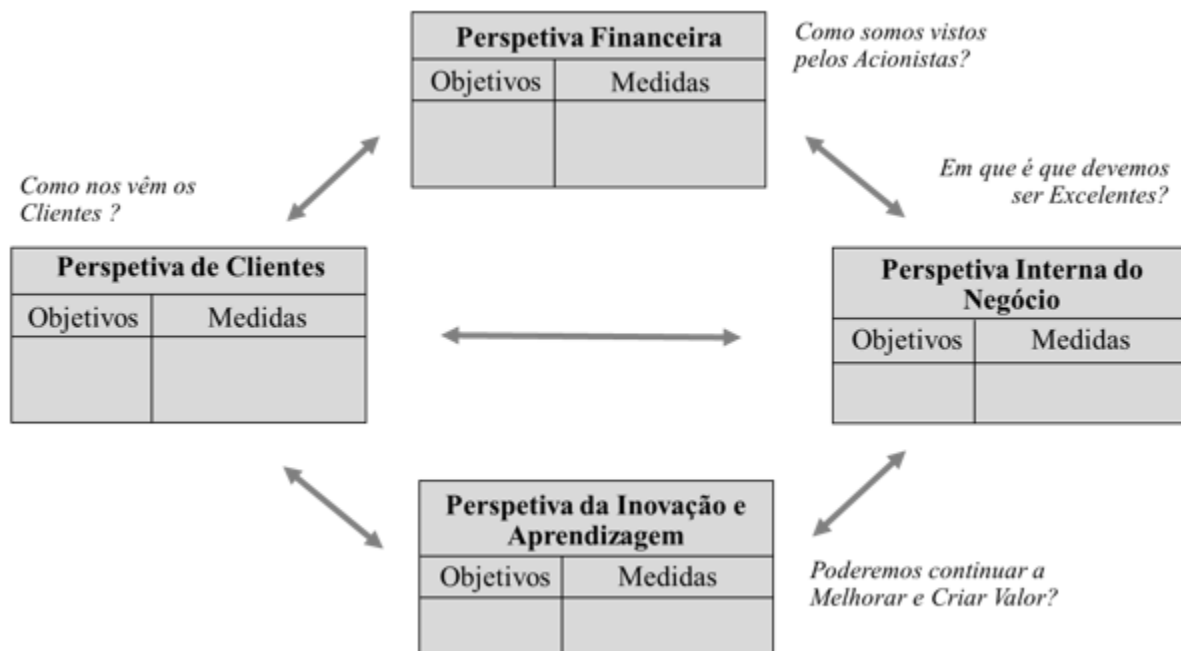
O BSC, na sua essência, assenta a definição dos objetivos e dos indicadores nas quatro seguintes perspetivas:

- Perspetiva financeira que avalia a rendibilidade da estratégia definida e a perceção que os detentores do capital têm da organização e da sua rendibilidade;
- Perspetiva do cliente que identifica os segmentos de mercado alvo e o sucesso que a organização está a conseguir nesses mercados;
- Perspetiva dos processos internos do negócio que foca as operações internas que mais acrescentam valor para o cliente e que mais aumentam o valor para o acionista ou detentor do capital;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento que identifica as capacidades necessárias da organização e da sua estrutura humana e técnica, para alcançar os objetivos dos processos internos que mais podem contribuir para aumentar o valor para o cliente e para o acionista.

“O *balanced scorecard* permite aos gestores olhar para o negócio através de quatro perspetivas importantes. (Ver Figura 1 – O *Balanced Scorecard* Liga as Medidas do Desempenho).

Possibilita a resposta a quatro questões básicas:

- Como é que os clientes nos vêem? (perspetiva do cliente)
- Em que é que devemos ser excelentes? (perspetiva interna)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (perspetive de inovação e aprendizagem)
- Como somos vistos pelos acionistas? (perspetiva financeira)” (Kaplan & Norton, 1992, p. 72).

Figura 1 – O *Balanced Scorecard* Liga as Medidas do Desempenho

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

Possibilitando um alinhamento consistente dos objetivos e indicadores desenvolvidos com a sua orientação estratégia específica definida, a organização fica com vantagens muito fortes e importantes para o seu futuro ao implementar o BSC, designadamente:

- O BSC possibilita a comunicação da estratégia ao longo da sua estrutura organizacional e cadeia de comando, através dos objetivos e indicadores implementados, reduzindo a confusão que possa haver junto de gestores e empregados dos níveis hierárquicos inferiores e eliminando comportamentos eventualmente inconsistentes com a estratégia;
- O BSC permite consolidar todos os variados componentes mais importantes da organização num único formato de *report*, possibilitando aos seus dirigentes uma melhor e mais compreensiva visão do negócio;
- O BSC capacita os executivos para melhor avaliar as relações casuais que possam existir entre a estratégia, os objetivos e as medidas financeiras e operacionais da organização, possibilitando, se e quando necessário, uma reformulação desses objetivos, medidas, indicadores ou até mesmo a sua estratégia.

“O *scorecard* coloca a estratégia e a visão no centro, não o controlo. Estabelece metas mas assume que as pessoas adotarão os comportamentos e tomarão as ações que forem necessárias para atingir essas metas. As medidas são definidas para levar as pessoas a irem ao encontro da visão geral.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 79)

“O *balanced scorecard* mantém as companhias a olhar – e a movimentarem-se – para a frente em vez de para trás.” (Kaplan & Norton, 1992, p.79 )

Mas o que é afinal a estratégia?

Não se conhece uma definição universal para a estratégia e muitos são os autores que foram tentando criar a sua própria definição.

Chandler A., citado por Cardeal (2014, p. 19), afirma que “A estratégia consiste na disseminação das metas e dos objetivos de longo prazo de uma empresa, na adoção de cursos de ação e na alocação dos recursos necessários para se atingirem esses objetivos”.

Porter M., citado por Cardeal (2014), considera que “Estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um conjunto de atividades diferentes”.

Para Johnson, G, Whittington, R. e Scholes, K., citados por Cardeal (2014), “Estratégia é a direção de longo prazo de uma organização. Alcança vantagem para a organização através da configuração de recursos no contexto de um ambiente em constante mudança, de forma a cumprir as expectativas dos *stakeholders*.”

Freire (1997) afirma que “Estratégia é o conjunto de ações e de decisões de uma empresa, as quais de forma consistente lhe permite criar mais valor para os clientes do que o valor criado pelos concorrentes”.

Para Tzu (2010) “Estratégia é o meio pelo qual se conquista o poder”.

Mais do que refletir uma ambição, correspondente à visão da organização, a estratégia deve definir precisamente o que deve ser feito e como fazer para que a visão seja concretizada no futuro.

“A estratégia empresarial engloba três dimensões-chave. A estratégia de negócio, a estratégia corporativa e a estratégia de internacionalização”. (Cardeal, 2014, p. 21).

A estratégia deverá pois tentar responder às questões “como competir?”, “onde competir?” e “em que mercados?” (Cardeal, 2014)

Definida que seja a estratégia de uma organização, seja ela qual for, a sua validação tem que ser feita, o que normalmente é conseguido através dos resultados alcançados ou das melhorias obtidas, com a sua colocação em prática.

Um dos aspetos mais importantes de qualquer plano de melhoria do desempenho das organizações é a sua avaliação, uma vez que esta pode permitir disponibilizar informação vital e válida para comprovar o sucesso desse plano ou pode evidenciar os ajustamentos que é necessário fazer ao dito plano.

Para tal, torna-se fundamental que as organizações comecem a definir e categorizar as medidas apropriadas à avaliação das respetivas estratégias.

Kaplan e Norton (1993, p. 134) afirmam que os gestores atuais reconhecem o impacto que as medidas têm sobre o desempenho, mas raramente pensam na medição como uma parte essencial da sua estratégia.

A medição efetiva deve, contudo, ser uma parte integrante do processo de gestão.

“Muito mais do que um exercício de medição, o *balanced scorecard* é um sistema de gestão que pode motivar melhorias inovadoras em áreas críticas tais como o desenvolvimento do produto, do processo, do cliente e do mercado.” (Kaplan & Norton, 1993, p. 134)

Complementando os indicadores financeiros tradicionais, o BSC disponibiliza um conjunto de métricas e medidas de desempenho dos clientes, dos processos internos, das atividades de inovação e de desenvolvimento.

Ainda segundo os mesmos autores, as medidas do *scorecard* estão fundamentadas nos objetivos estratégicos da organização e nas exigências competitivas.

“... o *scorecard* funciona como o pilar do sucesso atual e futuro da organização.” (Kaplan & Norton, 1993, p. 134)

Um aspeto também importante a tomar em consideração é a comunicação, no sentido de que todos os intervenientes e membros da estrutura hierárquica conheçam e tenham consciência dos objetivos estratégicos e metas da organização e que todos deverão ser medidos e avaliados, devendo por isso pautar a sua ação de acordo com aquilo que a organização acredita.

Assim, nos vários quadrantes da organização devem ser recolhidos os dados mais significativos, que possam ser mensurados, ligados ao desempenho da companhia e preferencialmente pouco ou nada manipuláveis.

“O *balanced scorecard* pode servir como ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gestores, empregados, investidores e até clientes.” (Kaplan & Norton, 1993, p. 134)

Mas, ainda de acordo com Kaplan e Norton (1993) o *balanced scorecard* não é um modelo que possa ser aplicado aos negócios em geral ou mesmo a toda a indústria. Diferentes situações de mercado, diferentes estratégias de produto e diferentes ambientes competitivos requerem diferentes *scorecards*.

Os sistemas de avaliação de desempenho devem englobar uma mescla ou combinação de resultados e de medidas-chave relacionadas com o seu processo, para que a organização possa, não só registar e medir o progresso todos os dias, semanas, meses ou anos, mas também para que possa prever razoavelmente como poderão ficar esses registos.

“Uma estratégia de negócio desenvolvida contemplando a sua execução é aquela que pode ser mais facilmente comunicada e suportada através de medidas de desempenho.” (Frigo, 2002).

“A estratégia que cria realmente valor financeiro está altamente sincronizada e é única para cada companhia. Ao mesmo tempo, as medidas do desempenho precisam de estar intimamente articuladas com a estratégia. “Cada estratégia requer um conjunto diferente de medidas de desempenho” diz Michael E. Porter, professor na Harvard Business School e leader do pensamento em estratégia.” (Frigo, 2002, p. 6)

Segundo o mesmo autor, as medidas do desempenho que estão intimamente ligadas com a estratégia podem providenciar os incentivos correctos e possibilitar a comunicação da estratégia ao longo de toda a organização.

### **1.1.1. Perspetiva Financeira: Como somos vistos pelos Accionistas?**

Segundo Kaplan e Norton (1992), as medidas do desempenho financeiro indicam se a estratégia de uma companhia, a sua implementação e execução estão a contribuir para a melhoria da linha de resultados. As metas financeiras típicas têm a ver com a rentabilidade, com o crescimento e com o valor para o acionista.

Para além destas metas, muitas outras organizações podem estabelecer como metas financeiras a sua sobrevivência, alcançar o sucesso empresarial e conseguir prosperidade nos negócios, definindo como medidas o *cash flow*, o crescimento das vendas e os resultados operacionais, o aumento da quota de mercado e a taxa de retorno do capital próprio respetivamente.

“Mas dado o enquadramento atual dos negócios, devem os gestores seniores continuar a olhar para o negócio apenas de uma perspetiva financeira? Devem tomar atenção apenas a medidas financeiras de curto prazo, como as vendas trimestrais e os resultados operacionais?” (Kaplan & Norton, 1992, p. 77)

Muitos são os críticos desta visão estritamente financeira dos negócios e da avaliação do seu desempenho, única e exclusivamente feita com suporte em indicadores ou medidas financeiras, por serem exclusivamente suportadas em dados históricos e pela sua desadequação à rápida evolução das situações e dos fenómenos económico-sociais, que se vão verificando e que grandemente impactam o mundo atual.

Os referidos autores afirmam ainda que «alguns críticos vão muito mais longe nas suas acusações das medidas financeiras. Argumentam que os termos da competição mudaram e que as tradicionais medidas financeiras não melhoram a satisfação dos clientes, nem a qualidade, nem o tempo de ciclo e nem a motivação dos colaboradores.»

Na realidade, o desempenho de uma organização, se avaliado apenas pelo seu sucesso financeiro, pode ser não completa e linearmente justo e verdadeiro, uma vez que esse sucesso financeiro pode ser a consequência lógica das ações desencadeadas em outras áreas fundamentais e relevantes, como os processos internos do negócio, as ações junto dos seus

clientes no mercado, a motivação e empenho dos colaboradores, a qualidade das suas infraestruturas tecnológicas.

Pode mesmo dizer-se que os números que corporizam e preenchem as medidas financeiras acabarão sempre por aparecer e ir ao encontro dos valores desejados, se tudo o restante na organização for bem feito e executado de acordo com as práticas consideradas mais recomendáveis, em cada uma das suas outras vertentes, designadamente o mercado, os processos internos, a estrutura tecnológica e a estrutura humana.

“As afirmações de que as medidas financeiras são desnecessárias são incorretas pelo menos por duas razões. Um sistema de controlo financeiro bem desenhado pode trazer atualmente maior realce, do que inibir, um programa de gestão pela qualidade total da organização. Mais importante, contudo, a alegada ligação entre a melhoria da performance operacional e o sucesso financeiro é atualmente muito ténue e incerta.”

(Kaplan & Norton, 1992, p. 77)

Nem sempre as melhorias obtidas em aspetos como a qualidade, a produtividade, ou o serviço ao cliente provocam melhorias na situação financeira, por não se traduzirem em crescimento dos resultados financeiros (problemas e atrasos com lançamento de novos produtos, políticas de marketing dispendioso e sem impactar o mercado, excesso de pedidos de clientes, etc. podem impedir que a organização consiga realizar os benefícios e capitalizar para si os efeitos das realizações concretizadas ao nível industrial).

“Mas a difícil e crua verdade é que se a melhorada performance falha ao ser refletida no ‘*bottom line*’, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos da sua estratégia e missão. Nem todas as estratégias de mais longo prazo são estratégias rentáveis.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 77)

O falhanço de conversão das melhorias da performance operacional em melhorias nos resultados financeiros deve levar os gestores a repensar as medidas implementadas e redesenhar a estratégia implementada na organização ou a redefinir os respetivos e consequentes planos de ação.

As metas e medidas definidas para a satisfação de clientes, para o desempenho operacional interno, para a inovação e desenvolvimento, sendo decorrentes da visão particular da organização, dos fatores que considera de sucesso e da sua perspetiva do mundo pode não ser ou estar completamente correta.

Segundo os autores, mesmo um excelente conjunto de medidas definidas para o BSC não dá qualquer garantia de que a respetiva estratégia seja vencedora.

Referem também que, idealmente, as companhias devem especificar como é que as melhorias na qualidade, no tempo de ciclo, nos tempos de resposta cotados, nos entregas e no lançamento de novos produtos deverão conduzir a uma quota de mercado mais elevada, a maiores margens operacionais e maiores retornos dos ativos ou à redução dos gastos operacionais. O desafio é aprender como tornar tão explícita essa ligação entre as operações e as finanças.

Alguns exemplos de metas e medidas que podem ser definidas para a perspetiva financeira do BSC podem ser as que se apresentam na Figura 2 – Metas e Medidas da Perspetiva Financeira.

Figura 2 – Metas e Medidas da Perspetiva Financeira

METAS	MEDIDAS
. SOBREVIVÊNCIA	. <i>Cash Flow</i>
. SUCESSO	. Crescimento das Vendas Trimestrais . Crescimento dos Resultados Operacionais
. PROSPERIDADE	. Crescimento do <i>Share</i> de Mercado . Crescimento do ROE . Capitalização no mercado

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1992, p. 76)

Russo (2009), citando Jordan *et al.*, propõe um conjunto de indicadores, de acordo com três factores críticos, similares às três estratégias apontadas por Kaplan e Norton: crescimento, maturidade e declínio, conforme mostra a Figura 3 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva Financeira.

O mesmo autor afirma que quando se procede à seleção dos indicadores financeiros, no âmbito do BSC, espera-se alcançar os dois seguintes objectivos:

- Definir e avaliar o desempenho financeiro esperado com a estratégia adoptada – objectivo de longo prazo e
- Servir de meta final para os objectivos e medidas de todas as outras perspetivas do BSC.

Para alcançar as metas financeiras, a organização deve prestar muita atenção às necessidades e desejos dos seus clientes, que são afinal quem permite pagar os custos e gerar os resultados. (Russo, 2009)

Figura 3 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva Financeira

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
. CRESCIMENTO: Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais produtos.	. Quota de mercado . Volume de negócios . Taxa de crescimento do volume de negócios
. RENDIBILIDADE: Capacidade de gestão de ativos e resultados.	. Rendibilidade dos Capitais Investidos . Rendibilidade dos Capitais Próprios . Rendibilidade das Vendas . Resultados por Ação . Resultados Líquidos / Meios Libertos
. CRIAÇÃO DE VALOR: Capacidade de criação de valor para o acionista.	. <i>Economic Value Added</i> (EVA) . <i>Cash-Value Added</i> . <i>Cash-Flow Return on Investment</i> . Valor Acrescentado

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p. 37), citando Jordan *et al.*

Geada, Cruz e Silva (2012) afirmam que, para medir o alcance dos objetivos financeiros, que devem estar articulados com a estratégia organizacional, e que se consubstanciam no desempenho financeiro e na criação de valor para os acionistas (em organizações com fins lucrativos), devem ser utilizadas medidas como:

- Taxa de rendibilidade;
- Taxa de redução dos custos;
- Crescimento do volume de vendas ou volume de negócios;
- Percentagem de investimento;
- Retorno do investimento e
- Resultados líquidos.

### 1.1.2. Perspetiva de Clientes: Como devemos nos apresentar perante os nossos Clientes?

A missão corporativa da grande maioria das companhias ou organizações tem a focagem nos clientes e no mercado.

É muito usual e típico encontrar nas definições da missão corporativa a indicação de “ser o número um na criação e entrega de valor para os clientes”.

Ora, a grande preocupação e prioridade dos gestores passa então por definir e saber como se pode vir a alcançar esse desiderato.

“O *balanced scorecard* ‘exige’ que os gestores traduzam a indicação da sua missão geral sobre o serviço aos clientes em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente interessam aos clientes.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 73)

A maioria dos autores defendem que as grandes preocupações dos clientes podem classificar-se em quatro categorias:

- tempo de resposta, como sendo o tempo requerido pela organização para satisfazer as necessidades dos seus clientes;
- qualidade, como sendo o nível de defeitos ou quantidade de produtos defeituosos que são entregues e recebidos pelos seus clientes;
- desempenho, como sendo a precisão com que a organização procede às entregas em tempo e
- serviço, como sendo a forma e a rapidez com que as entregas são executadas.

Kaplan e Norton (1992) defendem que, para colocar o *balanced scorecard* a funcionar, as companhias devem primeiro tentar articular as metas para o tempo, para a qualidade, para o desempenho e para o serviço e depois traduzir essas metas em medidas específicas.

Por exemplo, para medir a performance alcançada com os clientes podem ser estabelecidas metas genéricas como colocação mais rápida de produtos no mercado, incremento do ‘*time to market*’ dos clientes, tornar-se a escolha preferencial do cliente através de parcerias, desenvolver novos produtos à medida dos clientes, etc.

Após a definição destas metas é pois necessário identificar uma medida específica para cada uma delas.

Algumas dessas medidas podem ser estabelecidas com recurso a dados existentes internamente, como a percentagem de aumento ou variação das vendas de novos produtos e de produtos já existentes.

Outras medidas podem ser obtidas com base em dados exteriores à organização, designadamente através de inquéritos e abordagens feitas diretamente junto dos clientes.

“Dependendo da avaliação dos clientes para definir algumas das medidas da performance da companhia é obrigatório que a companhia avalie o seu desempenho através dos olhos dos clientes. Algumas companhias contratam a terceiros inquéritos anónimos a clientes, resultando num relatório ‘*customer-driven*’.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74)

Complementarmente podem ser também introduzidos procedimentos de ‘*benchmarking*’, possibilitando a comparação do desempenho da companhia com as melhores práticas utilizadas pelos seus concorrentes.

“Muitas companhias introduziram programas comparativos ‘*best of breed*’: a companhia olha para uma indústria para localizar, digamos, o melhor sistema de distribuição, para outra indústria pelo processo salarial menos custoso e forma então um conjunto daquelas melhores práticas para definir os objetivos para a sua própria performance.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74)

Adicionalmente, as organizações devem também estar sensibilizadas para os custos dos seus produtos, ou seja, os preços que os seus clientes têm que suportar, quando estes lhe adquirem os produtos que necessitam.

Os autores afirmam que um fornecedor excelente pode cobrar uma unidade de preço mais elevada para os produtos que fornece do que outros fornecedores, mas ser contudo um fornecedor de custo mais baixo, porque ele pode entregar produtos sem defeitos, exatamente nas quantidades certas, exatamente no tempo certo diretamente no processo de produção e pode minimizar, através de transmissão eletrónica de dados, os aborrecimentos administrativos de encomendar, faturar e pagar os materiais.

Alguns exemplos de metas e medidas que podem ser definidas para a perspetiva de clientes do BSC podem ser as que constam na Figura 4 – Metas e Medidas da Perspetiva de Clientes.

Figura 4 – Metas e Medidas da Perspetiva de Clientes

METAS	MEDIDAS
. NOVOS PRODUTOS	. % de Vendas de Novos Produtos . % de Vendas de Produtos já Existentes
. ENTREGA RESPONSÁVEL	. % de Entregas dentro do Prazo . Taxa de Atrasos de Entrega (definida pelos Clientes)
. FORNECEDOR PREFERENCIAL	. <i>Share</i> de Compras de Clientes Chave . <i>Ranking</i> de Clientes Chave
. PARCERIAS COM CLIENTES	. Número de Processos com Ações/Esforços de Cooperação

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1992, p. 76).

Segundo Russo (2009), as empresas consideram geralmente dois níveis de indicadores na perspetiva do cliente:

- Indicadores principais e genéricos dos resultados alcançados, de acordo com a estratégia, designadamente satisfação, retenção e rendibilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes – *core measurement group*;
- Propostas de valor para o cliente, que representam os indutores dos resultados esperados com os clientes – *customer value propositions*.

Para Hernandez *et al.*, citados por Russo (2009), na relação da empresa com os seus clientes é fundamental esta proposta de valor, entendida como o conjunto dos atributos dos produtos e serviços da organização, capazes de atrair o interesse dos clientes e obter bons resultados nas medidas e indicadores principais referidos.

Segundo Kaplan e Norton, citados por Russo (2009), as empresas diferenciam a sua proposta de valor escolhendo entre a excelência operacional, que assegura um preço competitivo, um produto de qualidade, com prazos de produção e entrega reduzidos, a intimidade com o cliente, que realça a qualidade das relações com os clientes, com serviço de exceção e soluções à medida do cliente e a liderança de produto, que se concentra na funcionalidade, nas características e no desempenho dos seus produtos e serviços.

Russo (2009) propõe um conjunto de factores críticos importantes na perspectiva do cliente e os respectivos indicadores de desempenho, conforme Figura 5 – Factores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Clientes.

Figura 5 – Factores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Clientes

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<p>. RENDIBILIDADE: Garantir uma carteira de clientes que contribua (positivamente) para o valor da empresa.</p>	<p>. <i>Economic Value Added</i> (EVA) . Rendibilidade de Vendas / Cliente</p>
<p>. SATISFAÇÃO: Alcançar os mais elevados níveis de satisfação dos clientes.</p>	<p>. Índice de satisfação dos clientes . Tempos de entrega / serviço . Cumprimento dos prazos de entrega</p>
<p>. RETENÇÃO: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais.</p>	<p>. Quota de mercado . Volume de negócios com novos clientes</p>
<p>. FIDELIZAÇÃO: Capacidade para manter os clientes atuais.</p>	<p>. Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais . Número de <i>repeat buyers</i> / N.º de clientes por ano</p>

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p. 41), citando Jordan *et al.*

Para Russo (2009), os clientes devem ser vistos como uma fonte de valor para a organização, na medida em que, através das suas exigências, ajudam a melhorar os colaboradores, incentivam a competência interna, contribuem para a divulgação da imagem da organização, transmitem conhecimentos acerca dos produtos e serviços, comparando-os com os da concorrência e desafiando com novas oportunidades e tendências do mercado. A eventual contribuição dos

clientes para a melhoria da gama dos produtos ou serviços não deve ser menosprezada e pode até ser um indicador interessante.

Para Geada, Cruz e Silva (2012), o grande desiderato da perspetiva do cliente prende-se com a identificação e um bom conhecimento dos clientes, das suas necessidades e dos segmentos de mercado onde a organização deseja competir. A análise do impacto pode ser feita com medidas como o nível de satisfação, a imagem, a fidelização e retenção de clientes, a atração de novos clientes, a evolução da quota de mercado, a repetição de vendas, etc.

O conhecimento pormenorizado dos clientes e das suas necessidades pressupõe um conhecimento dos fatores chave que permitem alcançar os objetivos definidos.

Como atualmente as organizações não podem funcionar isoladamente, devem sim interagir em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos, também com os seus clientes. De realçar que muitas vezes as organizações definem a sua visão estratégica com uma total orientação para o cliente (Geada, Cruz & Silva, 2012).

### **1.1.3. Perspetiva de Processos Internos: Quais os processos em que devemos ser melhores ou excelentes?**

Não obstante a grande importância que têm as metas e as medidas definidas para a perspectiva de clientes, ou que sejam nela baseadas, para que as mesmas possam ser excelentes, torna-se fundamental que sejam traduzíveis e traduzidas em medidas e acções que as organizações possam executar internamente.

“Os gestores necessitam de se focar naquelas operações internas mais críticas que lhes permita satisfazer as necessidades dos clientes.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74)

Os mesmos autores afirmam que «as medidas internas para o *balanced scorecard* devem derivar dos processos do negócio que tenham o maior impacto na satisfação do cliente – fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as competências dos colaboradores e a produtividade, por exemplo.»

Para isso, as organizações, antes de tudo, devem tentar identificar e fazer uma avaliação rigorosa e quantificável das suas capacidades e competências ‘core’, do grau tecnológico em que se encontram e quais as tecnologias mais críticas para assegurar a sua presença e continuidade no mercado.

Após a definição de quais os processos e quais as competências em que devem ser exímios e estar na vanguarda, torna-se fulcral que sejam definidas medidas para cada um deles e/ou delas. Para serem bem sucedidas, torna-se essencial que, tanto na definição dos processos como no estabelecimento das respectivas medidas, sejam sempre tomadas em consideração as

influências das acções e desempenho dos colaboradores – factor humano – nos vários níveis da estrutura funcional da organização.

“Uma vez que a maior parte das acções têm lugar aos níveis departamentais e dos postos de trabalho, os gestores precisam de decompor as medidas gerais do tempo de ciclo, da qualidade, do produto e dos custos em medidas de nível local. Dessa forma, as medidas ligam o julgamento da gestão de topo acerca dos processos internos chave e as competências às acções tomadas pelos indivíduos, que afetam os objetivos gerais da organização.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 75)

O BSC, ao suportar esta ligação *top-down* ao longo da organização, assegura que os colaboradores dos níveis hierárquicos mais baixos da organização têm um conhecimento e participação muito clara nas acções, nas decisões e nas actividades de melhoria, que mais contribuem para os objectivos globais e missão geral da organização.

Para suportar toda esta cadeia, torna-se crucial que a organização esteja munida de um sistema de informação atualizado e devidamente adequado ao manuseamento destas sucessivas desagregações e agregações de processos, metas e medidas.

“Os sistemas de informação desempenham um papel incalculável na ajuda dos gestores a desagregar as medidas resumo. Quando um sinal inesperado aparece no *balanced scorecard*, os executivos podem questionar o seu sistema de informação para encontrar a origem do problema. Se, por exemplo, a medida de agregação do tempo de entrega é pobre, os executivos com um bom sistema de informação podem rapidamente olhar para trás da medida agregada até que consigam identificar as entregas atrasadas, dia a dia, de um local particular para um cliente específico.

Se o sistema de informação for irresponsável, contudo, ele pode ser o ‘calcanhar de Aquiles’ da medição de desempenho.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 75)

Para além de não possibilitar essas desagregações, a não atualização sistemática dos sistemas, a disponibilização de informações e relatórios fora de tempo, complica bastante e pode inviabilizar qualquer análise do desempenho operacional, quer em termos genéricos, como principalmente aos níveis mais baixos da organização.

Alguns exemplos de metas e medidas que podem ser definidas para a perspetiva de processos internos do BSC são as que constam da Figura 6 – Metas e Medidas da Perspetiva de Processos Internos.

Figura 6 – Metas e Medidas da Perspetiva de Processos Internos

METAS	MEDIDAS
. COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA	. ‘Layout Industrial’ comparada com a Concorrência
. EXCELÊNCIA DA FABRICAÇÃO	. Tempo do Ciclo Industrial . Custos Unitários Industriais . Rendimento de MP ( <i>Yield</i> )
. PRODUTIVIDADE DO DESIGN	. Eficiência de ‘Silício’ . Eficiência da Engenharia
. LANÇAMENTO DE PRODUTOS NOVOS	. Lançamentos Escalados de Novos Produtos versus o Plano

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1992, p. 76).

Russo (2009) afirma que, na perspetiva dos processos internos, os gestores devem concentrar a sua atenção nas actividades e processos críticos internos que são necessários à plena satisfação dos clientes da organização e bem assim à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos seus accionistas, tais como as tecnologias, os processos operacionais, as competências fundamentais e outros que possam diferenciar relativamente à concorrência. Contrariamente aos modelos mais tradicionais, no BSC devem ser criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo

inovação → operação → pós-venda

atravessando toda a cadeia de valor da organização. Os indicadores, que traduzem o objetivo global da organização devem ser desdobrados em objetivos intermédios nos vários níveis hierárquicos, para que todos estejam sintonizados com a sua missão global (Russo, 2009).

Os processos de inovação, afirma Russo (2009), são o indutor mais importante dos resultados financeiros futuros, porque possibilitam a criação de valor a longo prazo, enquanto que os outros processos internos e pós-venda permitam gerar os resultados e a criação de valor a curto prazo.

Jordan *et al.*, citados por Russo (2009), propõem um conjunto de fatores críticos importantes na perspetiva dos processos internos e os respetivos indicadores de desempenho, conforme Figura 7 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Processos Internos. Existe, nas várias fases dos processos internos, um factor-chave comum de elevada relevância – o tempo – que pode constituir uma enorme vantagem competitiva se a organização conseguir

despender menos tempo que a concorrência a realizar as mesmas actividades, desde a produção, ao desenvolvimento e lançamento de produtos, distribuição e vendas (Russo, 2009).

Figura 7 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Processos Internos

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<p>. ORGANIZAÇÃO: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não para acumular funções.</p>	<p>. <i>Lead Time</i> / Tempo de ciclo . Prazos de execução</p>
<p>. RACIONALIZAÇÃO: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.</p>	<p>. Custo unitários dos produtos</p>
<p>. QUALIDADE: Assegurar elevados índices de aceitação do produto ou serviço.</p>	<p>. Taxa de rejeições . Conformidades</p>
<p>. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA: Otimizar a utilização dos recursos, da qual muito dependem os resultados.</p>	<p>. Produtividade . Taxa de utilização da capacidade.</p>

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p. 45), citando Jordan *et al.*

Também Geadá, Cruz e Silva (2012) afirmam que, nesta perspetiva, devem ser identificados os processos internos cruciais para toda a cadeia de valor, para alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes, passando pelos processos operacionais de produção, pela distribuição de produtos e serviços, pelos serviços de pós-venda e assegurando um serviço de qualidade em todas as vertentes.

#### 1.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Como manter a capacidade de mudar, melhorar e criar valor?

Embora seja indiscutível a importância das metas e das medidas definidas para a perspetiva de clientes e para a perspetiva dos processos internos para o sucesso competitivo da organização, não se deve deixar de levar em devida conta as alterações que constante e continuamente podem vir a sofrer.

“A intensa competitividade global exige que as companhias façam melhoramentos contínuos nos seus produtos e processos *existentes* e que tenham a habilidade de introduzir novos produtos completos com capacidades alargadas.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 75-76)

A habilidade de uma organização de oferecer e lançar novos produtos, com melhores e maiores capacidades, criando assim mais valor para os seus clientes, em simultâneo com capacidade de continuamente introduzir e consolidar melhorias operacionais de forma cada vez mais eficiente, cria condições de sucesso para a organização penetrar em novos mercados e aumentar os seus rendimentos, margens e resultados, ou seja, crescer e assim aumentar o valor para os seus accionistas.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), a habilidade de uma companhia para inovar, melhorar e aprender liga-se directamente com o valor da companhia.

Adicionalmente à inovação em termos de produtos e processos, as organizações também não devem esquecer ou desprezar as inovações e melhorias nos seus processos já existentes, sob pena de estes se tornarem não competitivos e eventualmente poderem vir a canibalizar o progresso e a competitividade obtidas.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1992), uma via interessante de se conseguir lutar contra a estagnação é ir estabelecendo metas e medidas evolutivas ao longo do tempo, durante vários anos e para um período alvo mais longínquo que um simples exercício económico, como sejam os defeituosos obtidos, as entregas não realizadas, a taxa de diminuição de desperdícios, a taxa de resolução de reclamações ou não conformidades.

“Essas metas enfatizam o papel da melhoria contínua no grau de satisfação dos clientes e nos processos internos do negócio.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 76)

Alguns exemplos de metas e medidas que podem ser definidas para a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento do BSC são as que constam na Figura 8 – Metas e Medidas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Figura 8 – Metas e Medidas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

METAS	MEDIDAS
. LIDERANÇA TECNOLÓGICA	. Tempo para Desenvolver a Próxima Geração de Produtos
. APRENDIZAGEM INDUSTRIAL	. Tempo de Maturação dos Processos de Fabrico
. FOCAGEM NO PRODUTO	. % de Produtos que Igualam 80% das Vendas
. <i>TIME TO MARKET</i>	. Introdução de Novos Produtos versus a Concorrência

Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1992, p. 76).

Russo (2009), citando Kaplan e Norton, afirma que na perspectiva de aprendizagem e crescimento ou desenvolvimento se pretende identificar a infraestrutura que as organizações devem possuir ou construir para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo.

As metas para alcançar o sucesso num ambiente competitivo intenso modificam-se exigindo um esforço permanente de evolução das empresas (Russo, 2009).

O autor afirma ainda que «na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos.»

Os investimentos no futuro em áreas como os recursos humanos, as tecnologias/sistemas e os procedimentos tornam-se imprescindíveis para assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

De acordo com os criadores do BSC, refere Russo (2009), temos as seguintes categorias de indicadores:

- Recursos humanos (capacidades e formação dos colaboradores): os colaboradores não devem só reagir aos pedidos dos clientes, mas devem ter uma atitude mais pro-activa, antecipando as suas necessidades e propondo-lhes um conjunto mais alargado de produtos e serviços que os clientes valorizem; estas atitudes requerem maiores qualificações e necessidades acrescidas de formação;
- Capacidades dos sistemas de informação: os sistemas de informação eficazes, disponíveis em tempo real e disponibilizando informação fiável são essenciais para um bom desempenho dos colaboradores, tanto numa perspectiva de clientes como numa perspectiva dos processos operacionais internos;
- Motivação, *empowerment* e coordenação: a existência de uma clima de motivação e de fomento de iniciativas dos colaboradores é fundamental para a prossecução dos resultados pretendidos; o *empowerment*, ou delegação e descentralização de poderes, também se afigura como sendo um fator importante e que o BSC ajuda a institucionalizar; outro fator importante é o do alinhamento e coordenação dos objetivos individuais, com os objetivos departamentais e com os objetivos globais da organização, que o BSC ajuda a articular. O sistema de incentivos a atribuir devem, dentro do possível, estar relacionados com os fatores de êxito da organização.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento, afirma Russo (2009), é o indutor dos resultados a obter nas outras perspectivas do BSC, pois é a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos ambiciosos que tenham sido estabelecidos para essas perspectivas, com o fim último de melhorar os resultados financeiros.

Jordan *et al.*, citados por Russo (2009), propõem um conjunto de fatores críticos importantes na perspectiva de aprendizagem e crescimento e os respetivos indicadores de desempenho,

conforme consta da Figura 9 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Figura 9 – Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
. INOVAÇÃO: Capacidade dos colaboradores em apresentar ideias novas.	. N.º de novas ideias aproveitadas; . N.º de novos produtos e serviços.
. SATISFAÇÃO: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	. Índice de satisfação do pessoal; . Montante de prémios e incentivos.
. QUALIFICAÇÃO: Assegurar níveis de conhecimento dos colaboradores que potenciem os seus desempenhos.	. N.º de colaboradores qualificados; . N.º de horas de formação.
. TECNOLOGIA: Aproveitar o potencial tecnológico.	. N.º de postos de trabalho informatizados; . Investimento em tecnologias de informação por colaborador.

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p. 49), citando Jordan *et al.*

A interligação e relacionamento de todas as perspetivas, para que a implementação do BSC seja viável, pressupõe a determinação das relações de causa e efeito em cada uma das perspetivas e entre as várias perspetivas, a definição dos objectivos, traduzidos em indicadores de resultados e com os indutores de desempenho, traduzidos em indicadores de meios, recorrendo à elaboração de um esquema designado por mapa estratégico da organização (Russo, 2009).

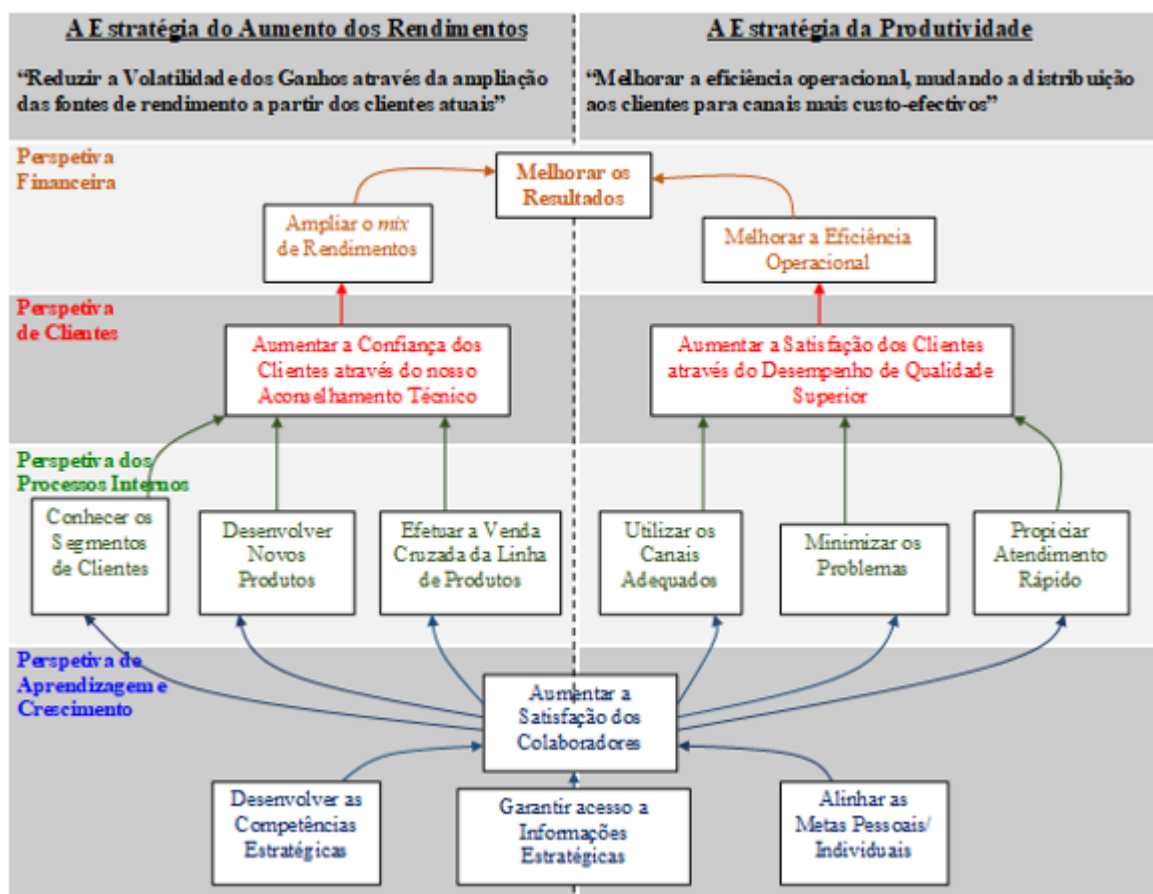
Geadá, Cruz e Silva (2012) afirmam também que na perspetiva de aprendizagem e crescimento se devem definir objetivos e medidas que permitam a aprendizagem, o crescimento ou desenvolvimento e a melhoria contínua da organização, pelo que o investimento deve ser feito não só em novos produtos e serviços, mas também em infraestruturas, nos colaboradores, nos sistemas de gestão e de informação e nos procedimentos. Daí a focagem na formação, nas capacidades e na motivação dos colaboradores, na capacidade dos sistemas de informação de fornecer dados em tempo útil e nos procedimentos organizacionais, que promovam a delegação de poderes, a criatividade, a motivação, etc.

## 1.2. Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos permitem mostrar e definir as especificidades necessárias para traduzir as definições genéricas da gestão de topo e a estratégia em objectivos específicos que sejam mais significativos para todos os colaboradores e sobre os quais eles podem agir.

Os mapas estratégicos agregam todas as partes que compõem o BSC, interligando os objetivos e metas da perspectiva financeira, da perspectiva de cliente, da perspectiva dos processos internos e da perspectiva de aprendizagem e crescimento, conforme se apresenta na Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico.

Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico

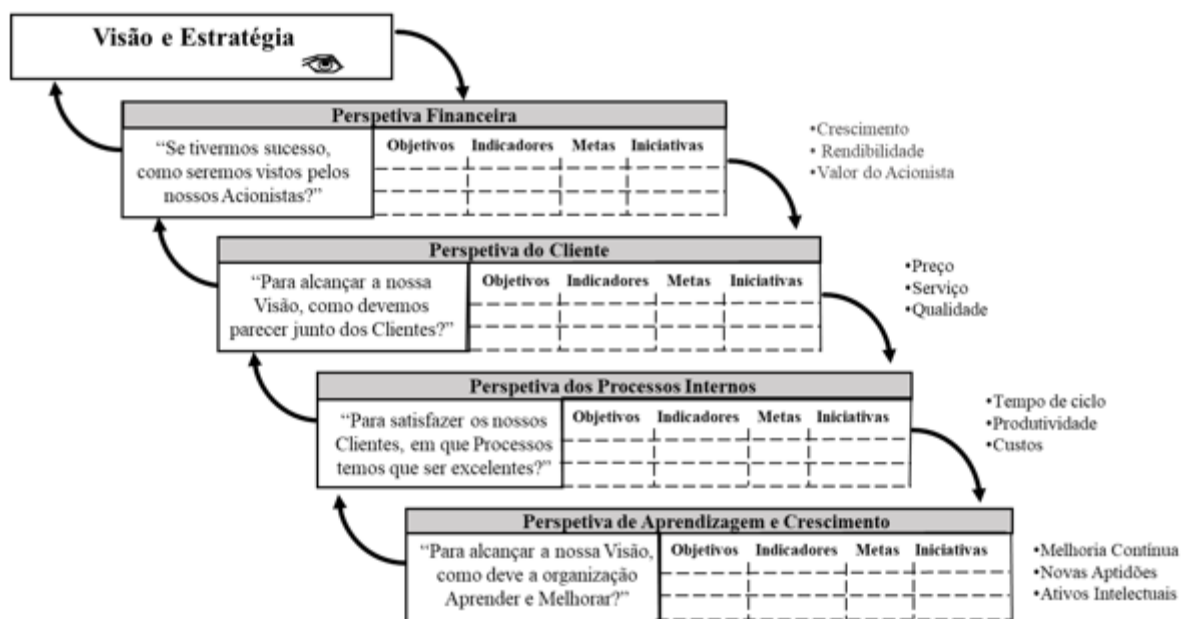


Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996c, p. 71).

Os mesmos autores afirmam que “o *scorecard* propiciou uma plataforma para organizar os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas”, mostradas na Figura 11 – O *Balanced Scorecard* define as Relações de Causa e Efeito da Estratégia:

- *Financeira* – estratégias de crescimento, rentabilidade e risco vistas na perspectiva do acionista;
- *De Cliente* – estratégias de criação de valor e diferenciação na perspectiva do cliente;
- *Dos Processos Internos do Negócio* – as prioridades estratégicas para os diversos processos do negócio que contribuem para a satisfação do cliente e do acionista;
- *De Aprendizagem e Crescimento* – as prioridades que criam um clima que suporta a mudança organizacional, a inovação e o crescimento.” (Kaplan & Norton, 2001a, p. 90)

Figura 11 – O *Balanced Scorecard* define as Relações de Causa e Efeito da Estratégia



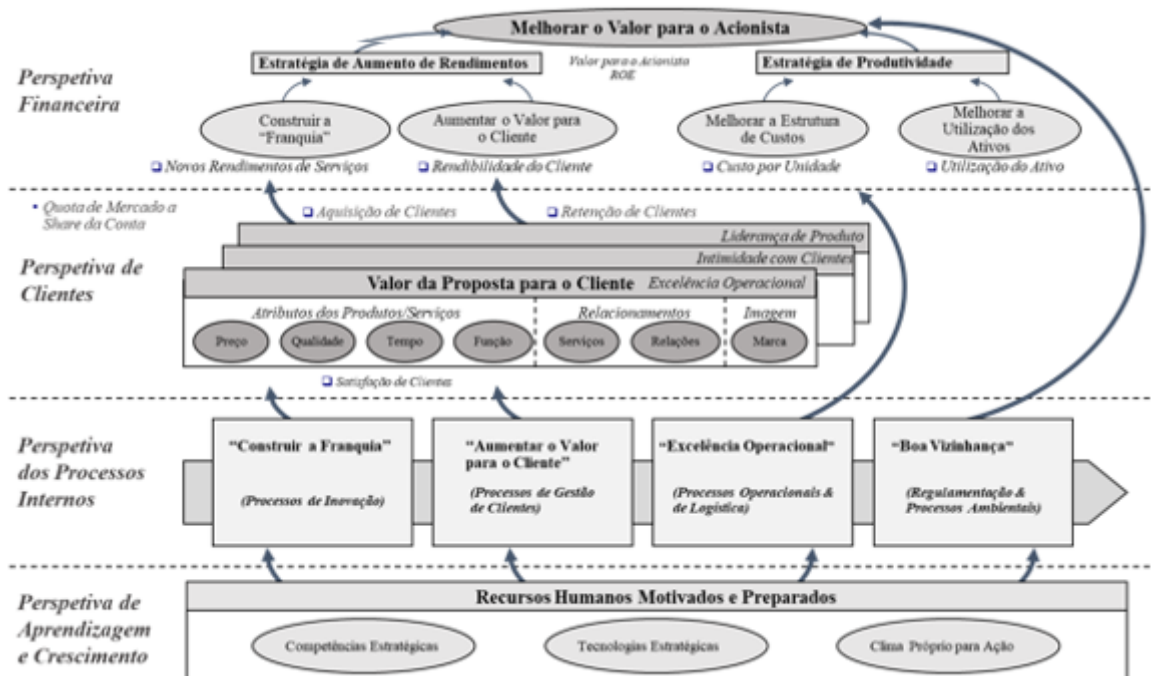
Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (2001a, p. 91)

«Essa nova plataforma, a que se chamou “Mapa Estratégico», conforme está ilustrado na Figura 12 – O Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*, «especifica os elementos críticos e as suas ligações para a estratégia da organização:

- Objetivos para o crescimento e produtividade para aumentar o valor para o acionista;
- Quota de mercado e *account share*, aquisição e retenção de clientes alvo onde haverá crescimento rentável;
- Propostas de valor que levem os clientes a fazer mais negócios de margens elevadas com a companhia;
- Inovação e excelência em produtos, serviços e processos que entreguem a proposta de valor aos segmentos de clientes alvo, que promovam melhorias operacionais e que vão de encontro às expectativas da comunidade e aos requisitos regulamentares;
- Investimentos requeridos em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento.» (Kaplan & Norton, 2001a, p. 90)

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2001a) as organizações constroem os mapas estratégicos de cima para baixo, começando por definir o destino e traçar depois as rotas para lá chegar.

Figura 12 – O Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (2001a, p. 92)

a) Perspetiva Financeira: A Estratégia Balanceia os Objectivos de Longo Prazo e de Curto Prazo

A estratégia, nesta perspetiva, balanceia os objetivos de longo prazo com os objetivos de curto prazo, sendo a maximização do lucro assumido como o último (mais importante!!) objetivo para organizações lucrativas, de acordo com Kaplan e Norton.

“As medidas do desempenho financeiro indicam se a estratégia da companhia, incluindo a sua implementação e execução, está a contribuir para a melhoria da *bottom-line*” (Kaplan & Norton, 2004, p. 28).

Geralmente a rendibilidade constitui o objetivo financeiro principal, podendo ser medido e avaliado pelo valor económico acrescentado, pelo rendimento operacional ou pelo retorno do investimento.

Segundo os mesmos autores, a estratégia financeira é basicamente simples: as companhias aumentam o valor para o acionista através de:

- vendendo mais e
- gastando menos.

Logo, o desempenho financeiro de uma companhia é melhorado através de duas abordagens básicas: crescimento dos rendimentos e produtividade.

O crescimento dos rendimentos, ou o aumento do volume de negócios, pode ser alcançado através de:

- aprofundar o relacionamento com os seus atuais clientes, aumentando as vendas dos produtos ou serviços atuais ou vendendo outros produtos ou serviços;
- venda de novos produtos;
- venda a clientes em novos segmentos de mercado e
- expandindo-se para novos mercados, através do aumento das suas exportações.

A produtividade pode ser melhorada, segundo os mesmos autores, através de:

- redução de custos, diminuindo os gastos diretos e indiretos (materiais, mão-de-obra, energia e outros fornecimentos), mas produzindo a mesma quantidade de output;
- utilização dos ativos, tanto financeiros, como físicos, de forma mais eficiente, possibilitando a redução do fundo de maneio e dos investimentos necessários para suportar determinado nível de negócio e
- redução dos tempos de paragem não planeada dos equipamentos, permitindo que se possa produzir mais sem aumentos do investimento em instalações e equipamentos.

A ligação à estratégia da perspectiva financeira ocorre sempre que as organizações escolhem um balanço entre os variados níveis contraditórios de crescimento, com efeitos a mais longo prazo e a produtividade, com efeitos quase imediatos. O primeiro nível do mapa estratégico tem, por isso, que lidar com esta tensão.

Sendo a sustentabilidade do crescimento do valor para o acionista o abrangente objetivo financeiro, então a componente financeira da estratégia deve contemplar ambas as dimensões, o crescimento de longo prazo e a produtividade de curto prazo. O balanceamento simultâneo destas duas forças constitui a plataforma organizacional para o restante mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004).

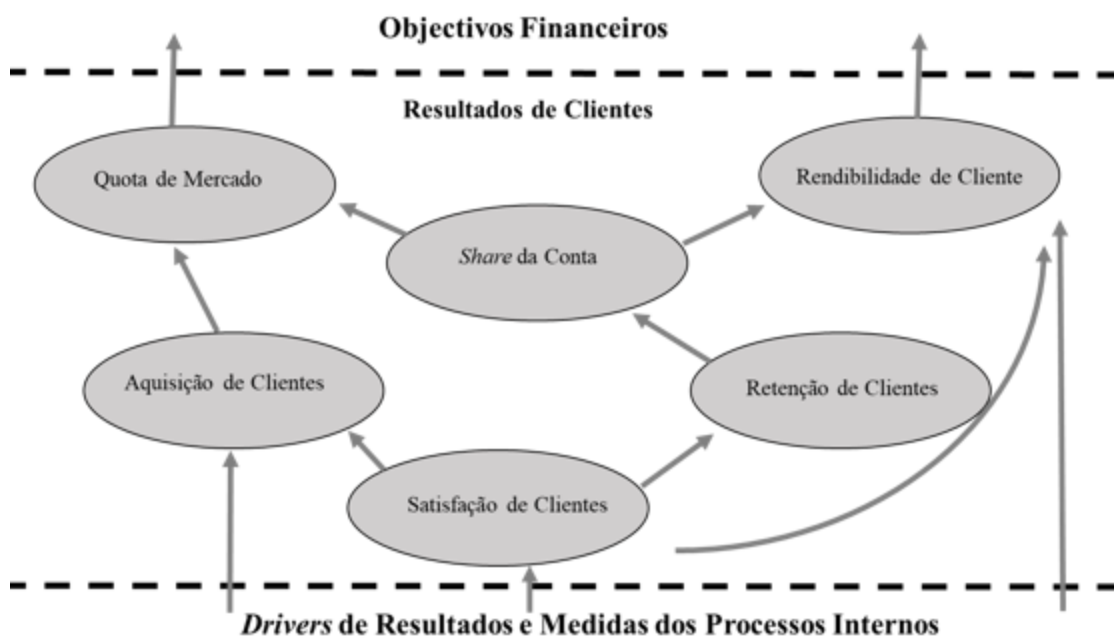
#### b) Perspetiva de Clientes: A Estratégia é Baseada numa Proposta de Valor Diferenciada

Na perspectiva de clientes, a gestão estratégica deve identificar os segmentos de clientes alvo em que a unidade de negócios está a competir e as medidas do seu desempenho junto dos clientes desses segmentos alvo, de acordo com Kaplan e Norton.

“A estratégia de crescimento de rendimentos requer uma proposta de valor específica que descreva como a organização irá criar valor diferenciado e sustentado para os segmentos alvo.” (Kaplan & Norton, 2004, p. 28).

As medidas mais usuais são a satisfação de clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a rendibilidade de clientes, a quota de mercado da empresa e a *account share* (mede a proporção da companhia de um certo grupo de clientes ou das compras de um grupo de clientes de uma dada categoria), conforme se pode visualizar na Figura 13 – Medidas de Resultados Estratégicos que se apresenta a seguir:

Figura 13 – Medidas de Resultados Estratégicos



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996c, p. 59)

Todas estas medidas de resultados de clientes podem ser vistas como relações de causa e efeito. Senão vejamos:

- a satisfação de clientes normalmente traduz-se na retenção de clientes e pode conduzir à aquisição de novos clientes (efeito ‘passa palavra’);
- a retenção de clientes conduz ao aumento da quota do negócio, ou *account share* (lealdade de clientes);
- a aquisição de novos clientes e o crescimento do negócio com os atuais clientes deve fazer aumentar a quota de mercado e
- a retenção de clientes deve levar ao aumento da rendibilidade (a retenção custa menos do que a aquisição ou a substituição de clientes).

Nesta perspectiva a dificuldade da estratégia é tão somente a satisfação e retenção de clientes, embora a melhoria das medidas de clientes seja um objetivo de todas as organizações.

“As companhias devem medir a satisfação, a retenção e a quota de mercado com os seus clientes alvo.” (Kaplan & Norton, 2004, p. 29).

A partir da definição dos seus clientes alvo, a organização pode também identificar os objetivos e as medidas para a proposta de valor que tenciona oferecer-lhes. A proposta de valor define a estratégia da companhia para clientes, através da descrição do *mix* de produtos único, dos preços, do serviço, do relacionamentos e da imagem que a organização está disposta a oferecer ao conjunto dos seus clientes alvo (Kaplan & Norton, 2004).

Um proposta de valor para produtos *low-cost*, ‘melhor compra’ ou ‘custos mais baixos’ deve ter por objetivos: enfatizar preços atractivos, qualidade excelente e consistente dos produtos oferecidos, boa selecção de produtos, curtos tempos de entrega e compra fácil ou facilitada (ex.: MacDonalDs, Wal-Mart, Toyota).

Uma proposta de valor para produtos inovadores e de liderança deve ter por objetivo enfatizar as especificidades e as funcionalidades dos produtos, tais como a velocidade, a precisão, o tamanho, ou consumo de energia, para justificar os preços mais elevados que os clientes de topo estão dispostos a pagar (ex.: Sony, Mercedes, Intel). Serem os primeiros do mercado a oferecer essas novas características e funcionalidades diferenciadoras deve constituir um dos objetivos das companhias *leader* desses produtos.

Uma proposta de valor para solução completa para o cliente deve transmitir aos clientes que a companhia os percebeu totalmente e é capaz de lhes fornecer os produtos customizados e os serviços adaptados às suas necessidades, isto é, soluções completas desenvolvidas à medida das suas necessidades (ex.: IBM, Goldman Sachs).

Uma última possibilidade de proposta de valor, chamada de *lock-in* (fechada), pode aparecer sempre que as organizações ‘criam’ elevados custos de mudança (troca) para os seus clientes, designadamente quando são proprietários de algo que se tornou um *standard* da indústria, o que obriga tanto os vendedores como os compradores a manterem-se consistentes com esse *standard* (ex.: Microsoft, Páginas Amarelas, eBay). Os compradores procurarão os locais de troca onde o maior número de vendedores está a oferecer os seus produtos e os compradores oferecerão os seus produtos e serviços em locais de troca que os exponha ao maior número de potenciais compradores. Nestas situações, uma ou duas companhias tenderão a constituir-se como fornecedores dominantes do mercado e tentarão criar grandes barreiras à entrada de novos potenciais fornecedores do mercado e elevados custos de mudança para os seus compradores e vendedores (Kaplan & Norton, 2004).

“Uma companhia define a sua estratégia através dos objectivos e medidas que escolha para a sua proposta de valor. Desenvolvendo os objetivos e as medidas que sejam específicas da sua proposta de valor, a companhia traduz a sua estratégia em medidas tangíveis que todos os

colaboradores possam entender e trabalhar no sentido da sua melhoria.” (Kaplan & Norton, 2004, p. 30).

c) Perspetiva dos Processos Internos: O Valor é Criado através dos Processos Internos do Negócio

Logo que uma organização tenha uma ideia clara dos seus objetivos de clientes, que representam verdadeiramente a estratégia – clientes alvo e proposta de valor – e dos seus objetivos financeiros, que são a consequência económica do sucesso dessa estratégia, pode e deve desenvolver os objetivos para a perspetiva dos processos internos e para a perspetiva da aprendizagem e crescimento, descrevendo assim como a estratégia vai ser realizada (Kaplan & Norton, 2004).

De facto um bom desempenho nestas duas perspetivas guiam a estratégia.

Os processos internos possibilitam a realização de dois componentes vitais da estratégia:

- produzem e entregam a proposta de valor para os clientes e
- promovem melhorias nos processos e reduzem os custos, melhorando a produtividade (perspetiva financeira).

Segundo os autores, os diversos processos internos podem ser agrupados em quatro conjuntos:

- Processos de gestão de operações, que são a base do dia a dia operacional, através dos quais os produtos ou serviços são produzidos e entregues aos clientes (aprovisionamentos, produção propriamente dita, distribuição, gestão de risco e crédito);
- Processos de gestão de clientes, que são os que expandem ou aumentam e aprofundam o relacionamento com os clientes alvo, desde a seleção de clientes (definição das características que tornam determinado segmento de clientes atrativo), a aquisição de novos clientes (comunicação com clientes potenciais, escolha de produtos de entrada, preços competitivos, fecho de novos negócios), a retenção de clientes (obtido através do serviço de excelência prestado, em tempo e respeitando os requisitos dos clientes) e o crescimento do negócio com clientes (aumento dos relacionamentos, *cross-selling* de outros produtos e serviços, aumento da confiabilidade).
- Processos de inovação, que desenvolvem novos produtos, novos processos e serviços, possibilitando a entrada em novos mercados ou novos segmentos de clientes, identificando novos produtos e serviços, gerindo a investigação e o desenvolvimento, *design* de novos produtos e serviços, apresentação ao mercado desses novos produtos e serviços. Um processo de *design* e desenvolvimento culmina num produto que possui a funcionalidade desejada, é atrativo para o mercado alvo e pode ser produzido com

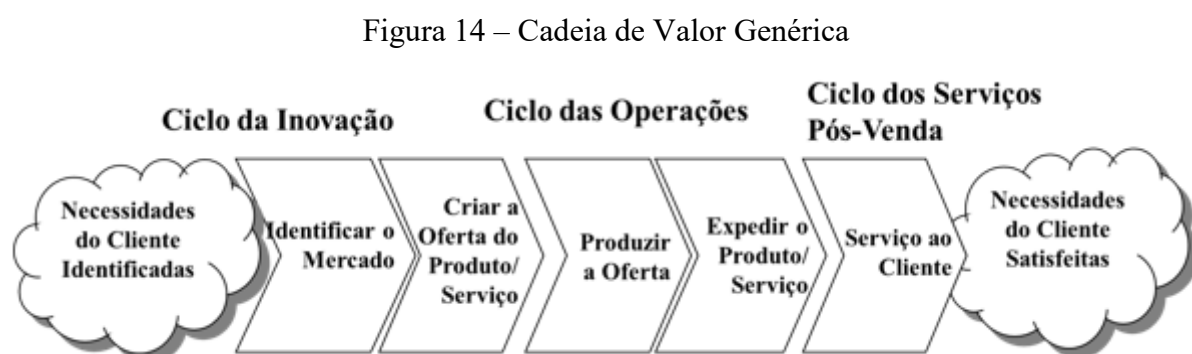
qualidade consistente, colocado no mercado com uma satisfatória margem de lucro, possibilitando que a organização alcance os níveis planeados de vendas e produção nos especificados níveis de funcionalidade, qualidade e custos (Kaplan & Norton, 2004).

- Processos sociais e regulamentares, que auxiliam as organizações a ganhar o direito de operarem de forma contínua nos países ou comunidades onde produzem e vendem, nomeadamente a regulamentação local e nacional relativa a ambiente, saúde e segurança dos trabalhadores, práticas de contratação e emprego. O modo como as companhias gerem estas dimensões, muitas vezes ultrapassando o mínimo que lhes é exigido, pode contribuir e normalmente contribuiu para a sua boa reputação, atraindo e mantendo colaboradores de elevada qualidade, mais eficientes, com melhorias na produtividade e com custos mais baixos.

Como na organização se vão desenrolando centenas de processos em simultâneo, a arte da estratégia está na identificação e tentar ser excelente nos poucos processos críticos que são mais importantes para a proposta de valor para os clientes. A estratégia deve identificar um ou mais processos da gestão de operações, da gestão de clientes, da inovação e sociais e regulamentares, com a criação de valor a ser balanceada entre o curto e o longo prazo e que garanta que o crescimento do valor para o acionista seja sustentável no tempo (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1996c), “o proceso de inovação – a *onda-larga* da criação de valor – é, para muitas companhias o *driver* mais poderoso do futuro desempenho financeiro do que o ciclo operacional de curto prazo.” (Kaplan & Norton, 1996c, p. 63).

A incorporação do processo de inovação na perspetiva dos processos internos pode ser vista na Figura 14 – Cadeia de Valor Genérica.



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996c, p. 63)

d) Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: O Alinhamento Estratégico dos Activos Intangíveis

Nesta quarta perspetiva são descritos os ativos intangíveis da organização e o seu papel no suporte da estratégia.

Para Kaplan e Norton (2004), os ativos intangíveis podem ser agrupados em:

- Capital Humano, correspondendo à existência de habilidade, talento e know-how requerido;
- Capital de Informação, relativo à disponibilidade de sistemas de informação, redes e infraestrutura requerida e
- Capital Organizacional, referente à capacidade da organização para mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário à execução da estratégia.

Todas as organizações tentam de algum modo desenvolver os seus colaboradores, melhorar a tecnologia e a sua cultura, mas mais importante que isso, o essencial, é a sua focagem em capacidades e atributos específicos requeridos pelos processos internos críticos para a estratégia, que os autores citados designam por ‘*granularity*’.

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando claramente os objetivos para os processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis requeridos para os suportar. O *balanced scorecard* traduz os objetivos que estão no mapa estratégico em medidas e metas” (Kaplan & Norton, 2004, p. 33-34).

Para que todas as metas definidas para as diversas medidas sejam alcançadas não basta que sejam identificadas. Torna-se necessário que:

- sejam lançados os programas de ação necessários, iniciativas estratégicas, que possibilitem que as metas sejam alcançadas para todas as medidas e
- sejam disponibilizados os recursos, que sejam escassos, em pessoas, fundos monetários e capacidades, para a correcta execução de cada um desses programas de acção.

Compete aos gestores a identificação das iniciativas estratégicas que julguem necessárias para alcançar as metas definidas, já que «a execução da estratégia é gerida através da execução das iniciativas.»

Os planos de ação que definem e propiciam recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em volta de temas estratégicos que permitam que essas iniciativas sejam vistas um conjunto integrado de ‘investimentos’ em vez de um grupo de ‘projetos’ *stand-alone*, incluindo o alinhamento das competências dos ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004).

Como se pode verificar na Figura 10 – Exemplo de Mapa Estratégico, os mapas estratégicos são representações visuais da estratégia, proporcionando uma visão rápida de como os objetivos

definidos para as quatro perspetivas se integram e combinam, pelo que cada organização deve customizá-lo ou adaptá-lo à sua realidade específica.

“Tipicamente, num mapa estratégico os objetivos das quatro perspetivas conduzem a que sejam requeridas 20-30 medidas no *balanced scorecard* associado” (Kaplan & Norton, 2004, p. 35).

Há quem considere exagerado este número de medidas, argumentando que ninguém consegue focar-se num número tão grande de medidas diferentes e dificilmente poderão ser absorvidas pela organização e pelos seus colaboradores.

Essa situação pode ser verdadeira se o *scorecard* for visto como um conjunto independente de medidas, o que é errado.

Os autores afirmam que o mapa estratégico mostra como as múltiplas medidas de um BSC bem construído propiciam os instrumentos de uma estratégia única e que as companhias podem formular e comunicar as suas estratégias com um sistema integrado de aproximadamente uma ou duas dúzias de medições que identifiquem as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas que descrevem a trajetória da estratégia.

Figura 15 – Relações de causa-efeito

Ações	Perspetivas
. Investir na formação dos empregados ↓	. de Aprendizagem e Crescimento
. Melhoria da qualidade dos bens e dos serviços prestados . Melhoria da eficiência do ciclo de processamento ↓	. dos Processos Internos
. Melhoria do tempo de resposta às solicitações dos clientes . Aumento do grau de satisfação dos clientes ↓	. de Clientes
. Aumento das vendas . Aumento do <i>return on equity</i>	. Financeira

Fonte: Adaptado de Pereira (2013, p. 77)

Ainda segundo os mesmos autores, as ações do dia-a-dia, as decisões e as iniciativas devem focar-se nos objetivos e medidas preconizadas para as perspetivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, uma vez que «as melhorias nas medidas internas e de

aprendizagem e crescimento devem rapidamente traduzir-se em performance melhorado das medidas de clientes e no rendimento financeiro.»

Na Figura 15 – Relações de causa-efeito pode-se ver a ligação entre determinadas ações executadas e os seus efeitos que provocam em cadeia, na lógica do desenvolvimento de uma estratégia, em cada uma das perspetivas.

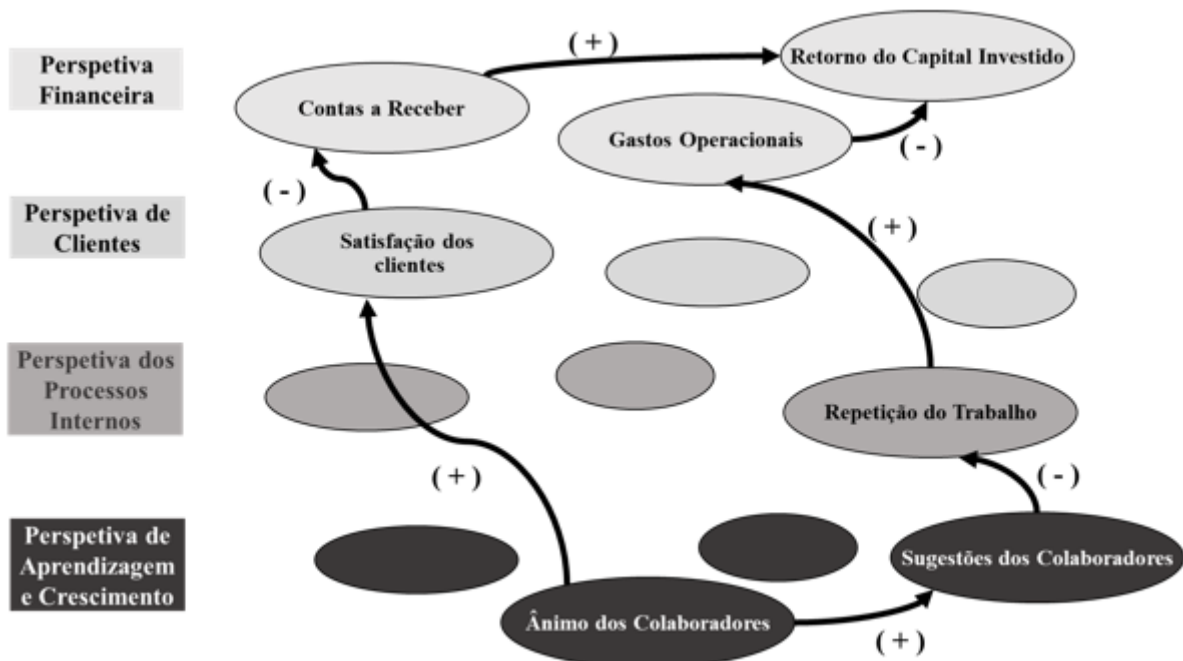
A propósito das relações de causa-efeito Pereira (2013) afirma que um bom BSC deve evidenciar claramente, para as quatro perspetivas, as relações de causa-efeito entre os objetivos e os indutores da performance.

O BSC deve explicitar:

- por um lado, um conjunto de indicadores que definem os objetivos estratégicos de longo prazo, os indicadores ‘lag’ e
- por outro lado, os mecanismos que permitem alcançar aqueles objetivos, os indicadores ‘lead’.

Kaplan e Norton (1996a) afirmam ainda que, as organizações devem validar as hipotéticas relações de causa-e-efeito do BSC medindo a força das ligações entre as medidas das várias perspetivas, conforme mostra a Figura 16 – Como Uma Companhia Liga as Medidas das Quatro Perspetivas, a seguir apresentada:

Figura 16 – Como Uma Companhia Liga as Medidas das Quatro Perspetivas



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996a, p. 83)

### 1.3. Implementação do BSC

Segundo Santos (2008), as organizações adoptam o BSC por variadas razões, desde a adoção de uma ferramenta de avaliação do seu desempenho até à adoção de um verdadeiro sistema de gestão estratégica. Entre as principais razões podem ser destacadas as seguintes:

- Clarificação e obtenção de consensos em relação à estratégia da organização;
- Necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada;
- Necessidade de focalizar a atenção dos gestores e dos recursos da organização nos aspetos críticos do negócio;
- Desenvolvimento da capacidade de liderança da organização;
- Educação, motivação e envolvimento dos colaboradores da organização;
- Definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas;
- Alinhamento de programas e investimentos com a estratégia da organização;
- Necessidade de criação de um sistema de avaliação, controlo e feedback;
- Alinhamento dos comportamentos de todos os colaboradores com a estratégia;
- Necessidade de criação de um sistema que assegure a transformação da estratégia num processo operativo exequível;
- Propósito de assegurar o contínuo alinhamento dos recursos da organização com a estratégia definida e
- Desenvolvimento de um instrumento de suporte à decisão e monitorização do desempenho.

Depois de terem adotado o BSC, «a grande maioria das organizações passou a utilizar o *balanced scorecard* como a base do seu sistema de gestão». (Santos, 2008)

Kaplan e Norton (1996b), citados pelo mesmo autor, reconhecendo que cada organização possa vir a adotar a sua própria metodologia de implementação do BSC de acordo com as suas características específicas, propõem uma metodologia que sustentam ser adequada à generalidade das organizações,

- Integra 4 etapas fundamentais, que são:

- Definição da Arquitectura do Modelo, ou seja, definir a unidade organizacional apropriada, que tenha condições de desenvolver uma estratégia, identificar as suas relações com as outras unidades, nomeadamente em termos de objetivos;
- Definição dos Objetivos Estratégicos, ou seja, a partir da missão, visão e estratégia da unidade organizacional, tentar definir os objetivos mais importantes para cada uma das

perspetivas do BSC que respondam a essa estratégia, visão e missão, nomeadamente através do consenso obtido com a respetiva equipa de gestão;

- Definição dos Indicadores Estratégicos, ou seja, identificação das medidas ou indicadores que melhor representam e caracterizam cada um dos objetivos estratégicos, quantificando-as, definindo a sua apresentação e fontes de informação necessárias e o respectivo relacionamento com outras medidas e
- Elaboração do Plano de Implementação, ou seja, estabelecimento da forma como as ações se vão colocar em prática, como as medidas do BSC se interligam com as respetivas origens de dados e como se vai processar a comunicação do BSC a toda a estrutura organizacional.

- Desenrola-se ao longo de cerca de 16 ou até mais semanas, através de 10 passos essenciais:

1. Seleção da unidade piloto: Preconiza-se o início da criação do BSC, numa unidade estratégica do negócio, de forma interativa e participativa, num misto de *top-down* e *bottom-up*, que possua já uma estratégia perfeitamente definida e alinhada com a estratégia global da organização;

2. Identificação das relações da unidade piloto: Após a identificação da unidade piloto, importa inventariar as relações de causa e efeito, relações de sinergia e outras que esta tem com outras unidades estratégicas do negócio, departamentos funcionais e também outros níveis organizacionais e da corporação;

3. Realização das entrevistas iniciais: Primeiro *round* de entrevistas com os principais responsáveis da unidade de negócio piloto, com o propósito de, com base na missão, visão e estratégias da unidade piloto e da corporação, dar a conhecer os objetivos estratégicos da unidade e da organização, recolha de ideias e opiniões sobre as variáveis chave, objetivos, metas e iniciativas para cada uma das perspetivas do BSC, esclarecer as dúvidas que houver sobre o BSC e sobre as estratégias e respetiva tradução em ações concretas, identificar potenciais focos de resistência, etc.

4. Reunião de síntese: Com base nas respostas e questões levantadas no passo anterior, a equipa de implementação do BSC deve reunir-se e fazer uma lista preliminar dos objetivos e indicadores de cada uma das quatro perspetivas do BSC, complementando-a com a avaliação do seu impacto na unidade de negócios em causa, analisando a forma como refletem a estratégia da unidade e da organização, as respetivas relações de causa e efeito e as potenciais resistências sentidas, tanto pessoais com organizacionais, à implementação do BSC;

5. Primeiro *workshop*: Reunião de trabalho com a gestão de topo da organização para discussão e fixação de um número mais limitado de objetivos para cada uma das perspetivas do BSC, os três ou quatro mais importantes, identificando também os

potenciais indicadores para cada um deles, tendo sempre presente a necessidade de dar resposta às quatro questões básicas do BSC:

- O que é preciso fazer para satisfazer as necessidades dos detentores de capital?
  - O que é preciso fazer para satisfazer as necessidades dos clientes?
  - Quais são os processos internos (ditos críticos) em que o desempenho da unidade de negócios piloto tem que ser excelente?
  - Como é que se deve desenvolver o capital humano e tecnológico para suportar a melhoria dos processos e satisfazer clientes e acionistas?
- (Santos, 2008)

6. Reuniões com subgrupos: Na sequência do passo anterior, em que se devem também ter criado subgrupos para cada uma das quatro perspetivas do BSC, deve haver reuniões individualizadas com cada um desses subgrupos, com o propósito de pormenorizar os objetivos específicos de cada um, os indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do respectivo objetivo, as fontes de informação e os modos de cálculo, as relações existentes entre os vários objetivos e indicadores propostos e as relações ou influências existentes com objetivos e indicadores de outras perspetivas.

7. Segundo *workshop*: Normalmente ocorre no decurso do terceiro mês desde o início do processo de implementação, nesta reunião de trabalho os responsáveis de cada subgrupo apresentam os resultados obtidos em relação a cada uma das perspetivas e juntamente com os gestores intermédios e funcionais ratificam os objetivos e os indicadores de cada uma delas, aprovam o mapa e o respetivo grafismo da orientação estratégica da unidade de negócios, definem as metas concretas de cada indicador (para os próximos 3 a 5 anos) e preparam uma apresentação do BSC a toda a organização.

8. Plano de implementação: Os gestores de topo que lideraram cada um dos subgrupos definem um plano de atuação em que se definem os aspetos essenciais relacionados com a forma como são obtidos e tratados os dados relativos aos indicadores, as necessidades que devem ser supridas pelo atual sistema de informação e eventuais alterações a serem nele introduzidas, o modo e a periodicidade da avaliação do desempenho alcançado e respetivo reporte aos membros da organização e o desdobramento necessário dos objetivos, indicadores e metas, em cascata, para garantir coerência e consistência com os objetivos, indicadores e metas de níveis inferiores e de outras unidades de negócio da organização.

9. Terceiro *workshop*: Trata-se de uma reunião da gestão de topo da organização, que procede à validação final da missão, da visão, dos objetivos, dos indicadores e das metas que foram definidas nos passos anteriores, definindo também os planos de ação

necessários à consecução dessas metas, alinhando-as com as iniciativas em curso na unidade de negócio e definindo o modo de interligação com outros sistemas de gestão existentes e os termos finais da comunicação a toda a organização.

10. Finalização do plano de implementação: O processo de implementação do BSC termina quando nele estão integrados, para além da estratégia e objetivos globais da organização, a estratégia, os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas para todas as perspetivas, de cada uma das suas divisões, unidades de negócios, departamentos funcionais, equipas e colaboradores, pressupondo um alinhamento total de todos os BCS's, desde o BSC global da organização até aos BSC pessoais, ou '*personal performance scorecard*' (Santos, 2008).

Kaplan e Norton, citados por Santos (2008), referem que uma vez implementado, o *balanced scorecard* tende a gerar uma pressão significativa para que passe a integrar os vários sistemas de gestão presentes na organização, com especial destaque para o planeamento estratégico, a orçamentação, o sistema de contolo de gestão, o sistema de gestão da qualidade e os sistemas de avaliação de desempenho individual.

Russo (2009, p. 111) defende que «a introdução do BSC origina mudanças nas organizações, o que nem sempre é simples, tendo em conta que o desempenho dos colaboradores fica sob vigilância assim como as relações de poder, que podem ser também postas em causa.»

O mesmo autor, cita Chow *et al.* (1997) que propõem a seguinte metodologia para criar de raiz um BSC:

1. Avaliar a estratégia do negócio da organização, procurando o envolvimento e participação dos vários níveis de gestão, tentando-se obter o consenso entre a visão e as metas estratégicas e os objetivos;
2. Formular os objetivos, de acordo com as metas estratégicas, para cada uma das perspetivas previamente identificadas;
3. Procurar divulgar o BSC junto dos colaboradores da empresa, obtendo sugestões para a sua participação na implementação;
4. Reajustar e rever o BSC se for o caso, de acordo com o *feedback* obtido;
5. Proceder à comunicação do BSC a todos os indivíduos e solicitar o desenvolvimento de BSC individuais de acordo com as metas e objetivos definidos no BSC da empresa;
6. Revisão dos BSC individuais propostos e, eventualmente, do BSC da empresa, pela equipa de gestores;
7. Formulação de um plano estratégico a cinco anos para a empresa, com base no BSC;
8. Revisão trimestral dos progressos alcançados pela empresa e pelos seus trabalhadores individualmente, para identificar as áreas que carecem de maior atenção;

9. Avaliação e comparação do desempenho individual com o do ano anterior, com base nos BSC individuais, feita em conjunto com as chefias departamentais, propondo recomendações relativamente a promoções, aumentos salariais e incentivos remuneratórios;
10. Revisão do BSC da empresa, do plano estratégico a cinco anos, com base na análise da envolvente interna e externa, bem como das alterações ocorridas na conjuntura económica.

O mesmo autor afirma ainda que se deve a Lewy e Du Mee (1998) a definição de dez permissas básicas, conhecidas como os 10 Mandamentos da Implantação do BSC que, sendo cumpridos, aumentam fortemente a probabilidade de ser bem sucedida:

1. Potenciar o uso do BSC para a definição e lançamento dos objetivos estratégicos;
2. Potenciar a definição prévia dos objetivos estratégicos específicos antes de implementar o BSC;
3. Potenciar a atribuição de responsabilidades de gestão e envolvimento da gestão de topo;
4. Potenciar o desenvolvimento prévio de experiência-piloto;
5. Potenciar a revisão prévia de cada unidade de negócio;
6. Evitar o uso do BSC para um controlo extra do pessoal;
7. Evitar estandardizar o projeto, pois o BSC deve ser feito por medida;
8. Evitar subestimar aspetos fundamentais como a formação e comunicação para a utilização do BSC;
9. Evitar procurar a perfeição ou o excesso de complexidade;
10. Evitar subestimar a carga administrativa.

Segundo Russo (2009, p. 115) «para haver sucesso na implementação e utilização do BSC, a gestão de topo tem de estar fortemente envolvida no processo, não só no início mas também posteriormente, fomentando a transposição desta ferramenta até aos níveis hierárquicos inferiores, envolvendo as chefias intermédias e os trabalhadores, criando compromissos e alinhando esforços para alcançar metas ambiciosas.»

O autor afirma ainda que, “para uma implementação rápida e bem sucedida do BSC é necessária uma atitude de ação (*just do it*) e menos de debate e discussão de ideias, pois é normal que o primeiro «desenho» da organização, no âmbito deste modelo, venha a sofrer posteriores ajustes e correções” (Russo, 2007, p. 115).

“O processo (estratégico) de criação e desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* deve ser antecedido de duas fases: uma de análise estratégica e outra de formulação da estratégia, dado que este modelo é, essencialmente, uma ferramenta para implementar a estratégia definida.” (Russo, 2007, p. 157)

“Realizada a análise estratégica e iniciada a formulação da estratégia, chegamos, finalmente, à fase de construção do *Balanced Scorecard*. Para o efeito, o gestor deverá cumprir sete etapas, pela ordem que se apresenta:” (Russo, 2007, p. 164)

1. Visão da Empresa/Organização: descrição do que a empresa/organização deseja ser no futuro, sem atender aos meios para a realização desse ideal;
2. Perspetivas da Empresa/Organização: definição das dimensões-chave da organização (financeira, de clientes, dos processos internos, de aprendizagem e crescimento, ambiental, etc.), que mereçam ser incluídas no sistema de avaliação do desempenho;
3. Objetivos Estratégicos (a partir da identificação da estratégia): estabelecimento dos objetivos que reforçam as competências da empresa/organização e que melhoram o seu desempenho em cada uma das suas dimensões-chave, de acordo com a estratégia identificada, com a visão formulada e com os temas estratégicos que foram seleccionados;
4. Fatores Críticos de Sucesso (FCS): identificação dos fatores determinantes e diferenciadores, ou seja, aquilo que a empresa/organização tem que saber fazer e ser bem feito, para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos;
5. Indicadores/medidas: seleção das medidas que sejam as mais importantes, fiáveis, verificáveis e determinantes para proceder à avaliação do grau de cumprimento da orientação estratégica definida pela empresa/organização, expressa nos objectivos estratégicos e respectivos fatores críticos de sucesso;
6. Iniciativas/Planos de ação: definição das ações específicas necessárias à realização da estratégia e da visão definidas, isto é, o que fazer e quando fazer para alcançar os objetivos estratégicos, quer através de planos operacionais, de iniciativas, de projectos, de programas formais, etc.;
7. Acompanhamento/gestão do *Balanced Scorecard* (avaliação e controlo periódicos, *feedback*, aprendizagem e melhoria estratégica): Recolha de informação, comparação dos resultados alcançados com os objetivos traçados, definição das ações corretivas a implementar, atualização e eventual reformulação da estratégia.

Ainda segundo o mesmo autor, a sugestão apresentada deve ser entendida como um modelo não rígido, uma vez que, «cada organização deve criar e desenvolver o seu próprio *Balanced Scorecard*, distinto de todos os outros», não obstante poder obter-se vantagens na escolha inicial de medidas e soluções já testadas e que se tenham revelado fundamentais noutras organizações, especialmente naquelas que pertençam ao mesmo setor de atividade.

**“A missão pode ser vista como a estrela polar da empresa: diz-lhe o norte!”**

Cardeal, N.

## 2. Estratégia

### 2.1. Missão, Valores e Visão

Como já referido atrás, o BSC pode assumir um papel preponderante como metodologia da gestão estratégica das organizações, mas deve estar totalmente alinhado com a missão, com os valores, com a visão e com os objetivos estratégicos dessas mesmas organizações.

Cardeal (2014) afirma mesmo que «antes de se desenvolver a estratégia, a missão, os valores e a visão da organização devem ser bem claros».

“À missão corresponde a essência da empresa. A sua razão de ser. Ao contrário da visão, a missão deve ser intemporal”. (Cardeal, 2014, p. 87)

A missão deve pois definir o caráter da empresa, a sua identidade ou a sua alma, devendo até transcender temporalmente os ciclos de vida do produto ou da própria indústria.

Segundo Teixeira (2011), a missão traduz-se na definição dos fins estratégicos gerais da empresa, constituindo a sua finalidade ou objetivo fundamental. Sendo o enunciado dos propósitos gerais e permanentes da organização, deve expressar as intenções fundamentais da gestão de topo e as orientações para o seu desenvolvimento futuro. É, no fundo, a razão de ser de uma organização, uma vez que, não só explicita os motivos por que ela existe, como justifica porque fornece determinados produtos ou serviços e porque age de determinada forma que lhe é própria e não de forma diferente.

“A missão traduz, na prática, a filosofia básica da atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos, mais concretos, mais específicos que a ela (missão) estão portanto subordinados” (Teixeira, 2011, p. 35).

Sem que deva fazer parte dela, para não ser limitativa, a definição da missão deve resultar da resposta a uma questão fundamental que é «Qual é o nosso negócio?» ou «Em que negócio nós estamos?» e que deve partir também de uma outra questão básica: «Quem são os nossos clientes?».

Abell, D., citado por Teixeira (2011), sugere que as empresas devem ter em conta os seguintes aspectos:

- Quem vamos satisfazer, ou seja, que tipo de clientela;

- O que vamos satisfazer, ou seja, que necessidades vamos suprir;
- Como o vamos fazer, ou seja, que capacidades ou competências nos distinguem da nossa concorrência para melhor satisfazer as necessidades dos clientes.

Collins, J. e Porras, J., citados por Cardeal (2014), propõem a utilização da ferramenta dos ‘5 porquês’ para a definição da missão: inicia-se pela declaração “produzimos X produtos ou satisfazemos Y clientes”, seguido da questão “porque é que isso é importante?”, repetindo esta mesma questão 5 vezes. A resposta a cada novo porquê possibilita a aproximação à verdadeira razão de ser da empresa, através de níveis sequencias de abstração, sobre os detalhes iniciais.

A missão ou a declaração da missão deve obedecer a algumas regras fundamentais, nomeadamente:

- Deve ser sucinta, para que seja facilmente percebida e interiorizada pelos *stakeholders* da empresa, designadamente os seus colaboradores e
- Deve ser inspiradora, para que consiga inspirar os colaboradores a terem as atitudes e os comportamentos de acordo com a verdadeira alma ou razão de ser da empresa.

Um correta definição de missão, segundo Teixeira (2011), deve:

- Ser suficientemente específica;
- Basear-se nas necessidades dos consumidores;
- Refletir as competências-chave da organização;
- Refletir as oportunidades e também as ameaças;
- Ser atingível e ser realista e
- Ser flexível ou adaptável às mudanças.

Freire (1997) propõe uma maneira prática de criar uma missão adequada aos interesses da empresa, procurando-se responder às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
- Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

A missão deve incluir o conceito de negócio da empresa, cujo âmbito pode variar e que tem muito a ver com as respostas obtidas e com a perceção da razão de ser da empresa.

Uma definição mais ampla do negócio tem a vantagem de oferecer uma perspetiva mais alargada da missão da organização e pode facilitar a entrada em setores relacionados, embora possa vir a gerar alguma confusão e poder conduzir à dispersão dos recursos.

Uma definição mais restrita do negócio tem a vantagem de clarificar o foco das atenções da empresa e possibilitar a concentração de recursos nas atividades principais referidas na missão, mas pode limitar o crescimento futuro da organização por restringir as suas áreas de atuação. Ainda segundo Freire (1997), sempre que a evolução do meio envolvente o justifique, a missão da empresa pode (e deve) ser alterada ou adaptada à nova realidade, devendo ser convenientemente divulgada e bem assimilada por toda a organização.

Os valores organizacionais são os princípios intemporais que guiam uma organização. Representam as mais profundas crenças dentro da organização, sendo demonstrados e comprovados pelos comportamentos e atitudes do dia-a-dia dos seus colaboradores.

Os valores institucionais consistem numa proclamação de como se espera que todos os colaboradores da empresa se comportem no seu trabalho diário (Cardeal, 2014).

Os valores de orientação para o cliente, de trabalho em equipa, de profissionalismo, de honestidade e idoneidade, são alguns dos exemplos de valores que todas as organizações definem como fulcrais.

“Não existe um conjunto de valores que se possa dizer que são os mais adequados ao mundo empresarial. Antes, cada empresa deverá perceber bem quais são os principais valores que determinam a sua existência e são efetivamente importantes no contexto da sua missão” (Cardeal, 2014, p. 90).

Como a ligação dos valores adotados pela instituição e a sua missão é muito forte, já que os valores mais importantes são aqueles que mais determinam a existência da organização, há quem defenda que os valores devem fazer parte integrante da declaração da missão.

Definida que seja a missão da organização e o conjunto de valores que devem nortear a atuação dos seus dirigentes e colaboradores, importa também tentar vislumbrar o que é que vai ser, como vai ser o futuro dessa organização e que caminho deve seguir.

Este quadro representativo do futuro da organização não é mais do que a visão que os seus principais dirigentes e líderes têm da organização.

Cardeal (2014) afirma mesmo que a visão pode ser definida como uma fotografia falada, ‘*word picture*’, do futuro, constituindo uma imagem do destino da empresa, isto é, o seu meta-objetivo estratégico.

O mesmo autor, citando Paul Niven, aponta dois métodos para o desenvolvimento da visão:

- O método da entrevista, que baseia a obtenção da versão final da visão, através de um refinamento sucessivo das respostas dadas pelos principais dirigentes e quadros da organização a um conjunto de questões relacionadas com o sucesso e insucesso

alcançados, a situação interna e respetivas melhorias, as tendências e inovações que podem influenciar o mercado, o que o mercado espera da empresa, como se deve comportar para ter sucesso e sustentar esse sucesso, etc.

- O método do regresso ao futuro, que baseia a obtenção da visão através das notas resumidas de uma sessão de grupo dos gestores de topo da empresa a quem é solicitado que façam uma viagem ao futuro, tentando captar imagens ou situações em que vislumbrem o que pode acontecer à empresa, que mercados estará a fornecer, que competências a distingue da concorrência, que metas terão sido atingidas, etc.

Se a missão de uma organização pode ser comparada à estrela polar, que lhe dá o norte, orientando a sua atuação e as suas atividades, a visão pode ser associado ao destino que a organização deseja alcançar. Para alcançar esse destino, torna-se imperativo o estabelecimento de um caminho ou rota, que corresponderá à respetiva estratégia.

**“A verdadeira competência consiste em criar valor e  
não em vencer os rivais.”**

Porter, M.

## 2.2. A Estratégia

“O *balanced scorecard* coloca no centro a estratégia e a visão, não o controlo. Estabelece metas mas assume que as pessoas irão adotar todos os comportamentos e tomar todas as ações que sejam necessários para atingir tais metas. As medidas são desenhadas para levar as pessoas de encontro com a visão global.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 79)

“O *balanced scorecard* mantém as companhias a olhar – e a mover-se – para a frente em vez de para trás.” (Kaplan & Norton, 1992, p. 79)

Ou seja, as organizações devem estar viradas para e preocupadas com o futuro em vez de preocupadas com o passado.

A estratégia, etimológica e literalmente relacionada com a arte da guerra, a liderança dos exércitos e a forma de militarmente conseguir obter vantagens sobre os inimigos tanto no ataque como na defesa das suas posições, tem vindo a ser aplicado à gestão empresarial.

Citando Reis (2008), existem várias definições de estratégia das quais se salientam:

- Conjunto de princípios e de linhas diretivas que orientam o desenvolvimento de uma organização, segundo Ansoff;
- Forma de delinear as trajetórias de evolução, suficientemente firmes e duradouras, à volta das quais se podem ou poderão ordenar as decisões e ações pontuais da empresa, segundo Martinet;

- Escolha de critérios e decisões estratégicas que visam orientar de modo determinante e a longo prazo as atividades e a evolução da estrutura da organização, segundo Tabatori e Garmion;
- Combinação dos fins ou metas que a empresa busca e dos meios e políticas pelos quais está a tentar atingir uma posição mais competitiva, segundo M. Porter;
- Conjunto de decisões e ações tomadas como padrão, segundo H. Mintzberg;
- Conjunto de decisões e ações de uma empresa que, de forma consistente, visa proporcionar ao cliente mais valor do que aquele que é oferecido pela concorrência, segundo Freire (1997).

Como sùmula pode afirmar-se que “a estratégia consiste no estabelecimento da direcção do desenvolvimento de uma organização, através da programação dos seus recursos, capacidades e competências, que permitem, face a uma envolvente externa em evolução permanente, ter um desempenho superior e sustentado para atingir os objetivos traçados, de modo a alcançar a sua visão e missão.” (Reis, 2008, p. 16)

Ainda segundo o mesmo autor, a estratégia possibilita as seguintes vantagens:

- aumentar a capacidade para prevenir problemas;
- envolver e motivar os colaboradores na sua formulação, fazendo-lhes sentir a importância que têm na definição dos objetivos da empresa;
- atenuar as resistências às inevitáveis mudanças a que a empresa é obrigada constantemente, em consequência das variações que se verificam no seu meio ambiente envolvente, através da participação dos colaboradores na formulação estratégica.

Em contrapartida, a estratégia apresenta os riscos seguintes:

- Se os objetivos estabelecidos forem demasiado ambiciosos, o seu não cumprimento pode provocar a desmotivação dos colaboradores, por não serem cumpridas algumas das promessas que eventualmente lhes tenham sido feitas;
- Se os objetivos forem, pelo contrário, pouco ambiciosos, não proporcionam o desejado desenvolvimento da empresa, o que pode também resultar numa igual desmotivação dos colaboradores;
- Se, por algum critério, não forem envolvidos todos os colaboradores na formulação da estratégia, os que ficarem de fora poderão sempre negar qualquer tipo de responsabilidade pelo não alcance dos objetivos e até argumentar que a sua não inclusão provocou tal situação.

O uso da palavra estratégia e a definição do seu conceito na gestão empresarial é relativamente recente, conforme afirma Teixeira (2011). Ainda segundo o mesmo autor, é a partir dos estudos conduzidos por Kenneth Andrews e Roland Christensen, na Universidade de Harvard, nos EUA, no início da década de 60 do século passado, que este conceito começa a tomar forma.

Para esses autores, a estratégia não era mais do que uma “ideia unificadora que interligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas atividades com o seu ambiente externo.” Para Andrews, citado por Teixeira (2011), a estratégia era “o padrão de objetivos, propósitos ou metas e políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será.”

Citando o mesmo autor, a estratégia, para Ansoff, numa lógica de pensamento mais global, era o fio condutor na escolha de cinco componentes cujo reforço mútuo resultaria num potencial de sucesso: 1) gama de produto/mercado, 2) vetor de crescimento, 3) vantagem competitiva, 4) sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências e 5) decisão de fazer ou comprar.

Para Chandler, ainda citando Teixeira (2011), cuja preocupação se centrou na ligação das diferentes formas de organização estrutural com as diferentes formas de crescimento, a estratégia era a “determinação dos objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações e a afetação dos recursos necessários para atingir esses objetivos”, numa lógica de que «a estrutura segue a estratégia».

No seguimento destas constatações, as estratégias das empresas passaram assim a ser formuladas no seguimento de análises e estudos feitos ao ambiente macroeconómico e ao mercado, refere Teixeira (2011), ou seja, “as estratégias eram formuladas a partir de planos estratégicos elaborados em departamentos próprios ou apoiados em consultores especializados.” (Teixeira, 2011, p. 13)

Os modelos de análise estratégica foram entretanto evoluindo e alargando o campo de ação, sendo as matrizes do BCG e da GE/Mckinsey as mais conhecidas como ferramentas auxiliares dos gestores na formulação das estratégias empresariais.

Entretanto Mintzberg, ainda segundo o mesmo autor, vem propor um conjunto de cinco definições de estratégia – os cinco P’s de estratégia (*Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective*). “A estratégia como um plano (*plan*) traduz a ideia de um «curso de ação conscientemente intencionada, um guia de orientação para lidar com uma situação.” (Teixeira, 2011, p. 13) Esta é provavelmente a interpretação da grande maioria das pessoas, que caracterizam as estratégias como sendo definidas antecipadamente em relação às ações que as vão concretizar e sendo desenvolvidas de forma consciente e propositada.

“A estratégia como pretexto (*ploy*) traduz a «manobra» conduzida com a intenção de afastar um concorrente ou opositor.” (Teixeira, 2011, p. 13)

Qualquer intenção ou ameaça de apostar fortemente num determinado setor de atividade, pode desencorajar a eventual concorrência de o fazer.

“A estratégia pode ser encarada tendo em atenção fundamentalmente o comportamento resultante do seu desenvolvimento (estratégia realizada). É a visão da estratégia como um padrão, especificamente um padrão de comportamento numa «corrente de ações».”(Teixeira, 2011, p. 14) A estratégia passa a ser assim vista como um padrão de atuação e de comportamentos.

A estratégia pode ser “... vista como uma posição, isto é, uma forma de situar a empresa no seu ambiente”, ou seja, como o ponto de encontro ou ajustamento entre as capacidades da organização e as forças do ambiente, nomeadamente em termos de produto, mercado, local de abastecimento de materiais.

A estratégia pode também ser “... vista como uma perspetiva, isto é, uma perspetiva partilhada pelos membros da organização através das suas intenções e/ou das suas ações.” (Teixeira, 2011, p. 14) Mais do que em todas as outras aceções, neste caso a estratégia é fundamentalmente uma ideia coletiva que pode orientar os comportamentos a ter ou justificar os comportamentos já ocorridos.

**“O mundo está atualmente num processo de mudança tão rápido que uma pessoa que diz que alguma coisa não pode ser feita é, em geral, interrompida por outra que já está a fazê-la.”**

Elbert Hubbard, citado por Lopes dos Reis, p. 23

### 2.2.1. Análise Estratégica

A análise e avaliação do meio ambiente, isto é, o conjunto das forças com que interage uma organização, constitui, segundo Reis (2008), a primeira fase para encontrar, estudar e avaliar as suas ameaças e as suas oportunidades.

A análise do meio ambiente geral pressupõe a análise das variáveis principais agrupadas em quatro categorias, é geralmente conhecida por análise PEST:

- (Variáveis) **Político-legais**, como legislação comercial, fiscal, laboral, ambiental, estabilidade governativa;
- (Variáveis) **Económicas**, como tendências do PNB e do PIB, taxas de juro, taxa de inflação, desemprego, custos energéticos;
- (Variáveis) **Socioculturais**, como política de distribuição da riqueza, crescimento populacional, distribuição etária da população, estilo de vida, hábitos de consumo, mobilidade social;

- (Variáveis) Tecnológicas, como investimentos público, foco no esforço tecnológico, velocidade de transferência tecnológica, proteção de marcas e patentes, níveis de produtividade.

Ainda segundo o mesmo autor, a análise do meio ambiente específico de qualquer empresa engloba o estudo e conhecimento dos seus principais elementos, a saber:

- Clientes, tanto os atuais como os potenciais consumidores dos seus bens e serviços, atendendo a toda a sua diversidade, objetivos, necessidades e padrões de consumo;
- Fornecedores, quer os que atualmente suprem as necessidades requeridas pelos processos da empresa, como as potenciais fontes de recursos e as tendências dos diversos mercados a seu montante;
- Concorrentes, quer os diretos, quer os que potencialmente desejam entrar no mercado, tentando obter sistematicamente informações sobre o seu desempenho económico, financeiro e comercial, para que a empresa possa ir sabendo e comparando a sua posição relativa no mercado;
- Comunidade, isto é, conhecimento das tendências manifestadas pela comunidade em que a empresa está inserida, relativamente a políticas de emprego, agentes, associações ou grupos de interesse existentes e que possam influenciar a sua atividade, ou a evolução dos mercados.

Uma segunda fase da análise estratégica passa pelo estudo da atratividade da indústria, ou do “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.” (Reis, 2008, p. 25)

Freire (1997), citado por Reis (2008), considera que existem três medidas essenciais da atratividade de um negócio – o valor das vendas e prestações de serviços totais do sector, a taxa de crescimento das vendas e prestações de serviços e a rendibilidade das vendas e prestações de serviços.

A medição quantitativa da atratividade é conseguida através da fórmula do Valor da Atratividade Setorial:

$$\text{VAS} = \text{vendas líquidas} \times (1 + \text{taxa média de crescimento das vendas})^t \times \text{rendibilidade média das vendas}$$

Da aplicação desta fórmula obtém-se “uma avaliação da dimensão comercial do negócio a prazo (dimensão futura)”, e “a capacidade geradora de margem das receitas futuras (margem operacional).”

“São estes dois fatores, a dimensão futura e a margem operacional, que determinam a atratividade ou a rendibilidade de um negócio”. (Reis, 2008, p. 26)

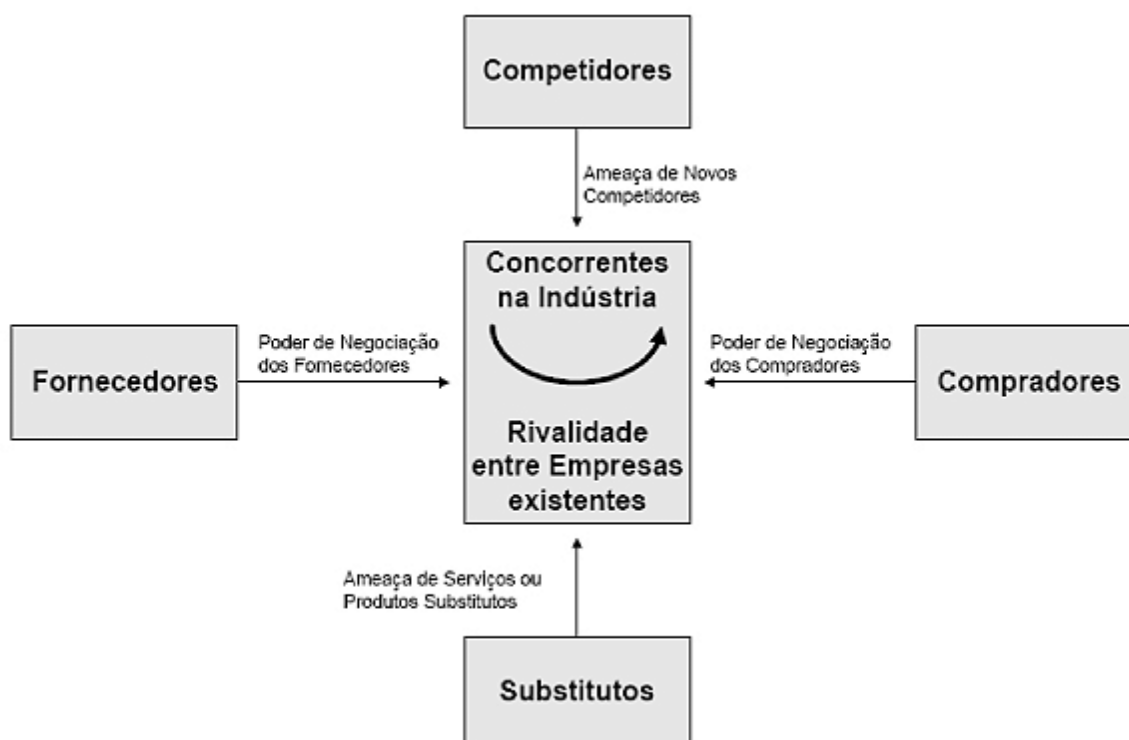
Para Aaker (1984), citando Reis (2008), «a atratividade de uma indústria pode ser analisada através de seis dimensões ou fatores:»

- Dimensão atual e potencial da indústria;
- Crescimento da indústria;
- Estrutura da indústria;
- Estrutura de custos;
- Canais de distribuição e
- Tendências da indústria.

Para Porter (1991), citado por Reis (2008), as razões da atratividade a longo prazo de uma indústria podem ser analisadas, conforme se pode ver na Figura 17, através do modelo das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, a saber:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de substituição ou de entrada de produtos;
- Poder negocial dos compradores;
- Poder negocial dos fornecedores e
- Rivalidade entre os atuais concorrentes.

Figura 17 – Modelo das Cinco Forças Competitivas



Fonte: Adaptada de Porter (1991, p. 23) (imagem retirada de <https://www.researchgate.net> em Dezembro de 2017)

Reis (2008) afirma que a ameaça de entrada de novos concorrentes, que pode influenciar e condicionar a rentabilidade das empresas, depende muito das proteções ou barreiras criada pelas empresas já presentes, designadamente:

- Economias de escala, cuja existência funciona como desincentivo para novas entradas (ex.: Xerox, General Electric);
- Diferenciação do produto, uma vez que a especificidade e/ou unicidade das características chave dos produtos desincentiva novas entradas (ex.: Levis);
- Necessidades de capital, dado que a necessidade de elevada disponibilidade inicial para investimentos avultados com retorno incerto pode limitar novas entradas (ex.: Bancos);
- Custos de mudança ou os encargos adicionais que um comprador pode ter que suportar se mudar de fornecedor (ex.: Raios X);
- Acesso aos canais de distribuição, já que para persuadir os canais de distribuição instalados e já ocupados a aceitar um novo operador ou produto ou serviço há necessidade de suportar eventuais reduções de preços e outros encargos (ex.: Hipermercados);
- Desvantagens de custos extra-escala, decorrentes de custos não vantajosos relacionados com economias de escala, acesso menos favorável a matérias-primas, etc. (ex.: produtos patenteados);
- Política governamental, delimitando ou impedindo o acesso a novos operadores (ex.: Farmácias).

A ameaça de substituição ou de entrada de produtos, segundo o mesmo autor, advém do facto de todas as empresas estarem a competir, em termos globais, com outras empresas que fabricam ou comercializam produtos substitutos dos seus, podendo assim influenciar os respetivos preços e os resultados das empresas. “Quanto mais atrativa for a alternativa preço/qualidade oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.” (Reis, 2008, p. 29) À medida que os produtos substitutos melhorem a relação qualidade/preço, mais preocupante passará a ser a situação dos produtos existentes.

O poder negocial dos compradores pode afetar a atratividade da indústria, na medida em que podem forçar o decréscimo dos preços, podem tentar dilatar os prazos de pagamento e elevar os padrões de qualidade e do serviço requerido (Reis, 2008).

Para o autor, os compradores podem tornar-se mais poderosos se:

- Adquirirem grandes volumes em relação às vendas dos seus fornecedores;
- Os produtos que adquirem não forem diferenciados e poder haver outros fornecedores alternativos;

- Os custos de mudança não forem significativos;
- A rentabilidade for baixa, o que motiva a pressão para a redução dos custos de compra;
- Tiverem condições de se transformar em produtores dos mesmos produtos, através da integração vertical a montante;
- Os produtos adquiridos não forem importantes para a qualidade dos seus próprios produtos ou serviços e
- Tiverem informação detalhada sobre a indústria fornecedora.

O poder negocial dos fornecedores, ainda segundo Reis (2008), pode afetar a atratividade da indústria se tiverem força para aumentar os preços de venda, para reduzirem os prazos de cobrança, para dilatarem os prazos de entrega.

“Assim, um grupo de fornecedores é poderoso se se verifica o seguinte:

- É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende.
- Não enfrenta a pressão de produtos substitutos.
- A indústria cliente não é importante para o grupo fornecedor.
- Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança.
- Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos compradores.
- O grupo fornecedor é uma ameaça de integração vertical a jusante.” (Reis, 2008, p. 31)

O autor afirma que a rivalidade entre os atuais concorrentes influencia negativamente a atratividade de uma indústria se a mesma se verificar ao nível dos preços.

Se a rivalidade consistir em aspetos relacionados com a inovação e com a prestação de serviços complementares, «então a rentabilidade da indústria aumenta e o negócio torna-se mais atrativo».

Existem vários fatores que influenciam a rivalidade entre concorrentes, designadamente:

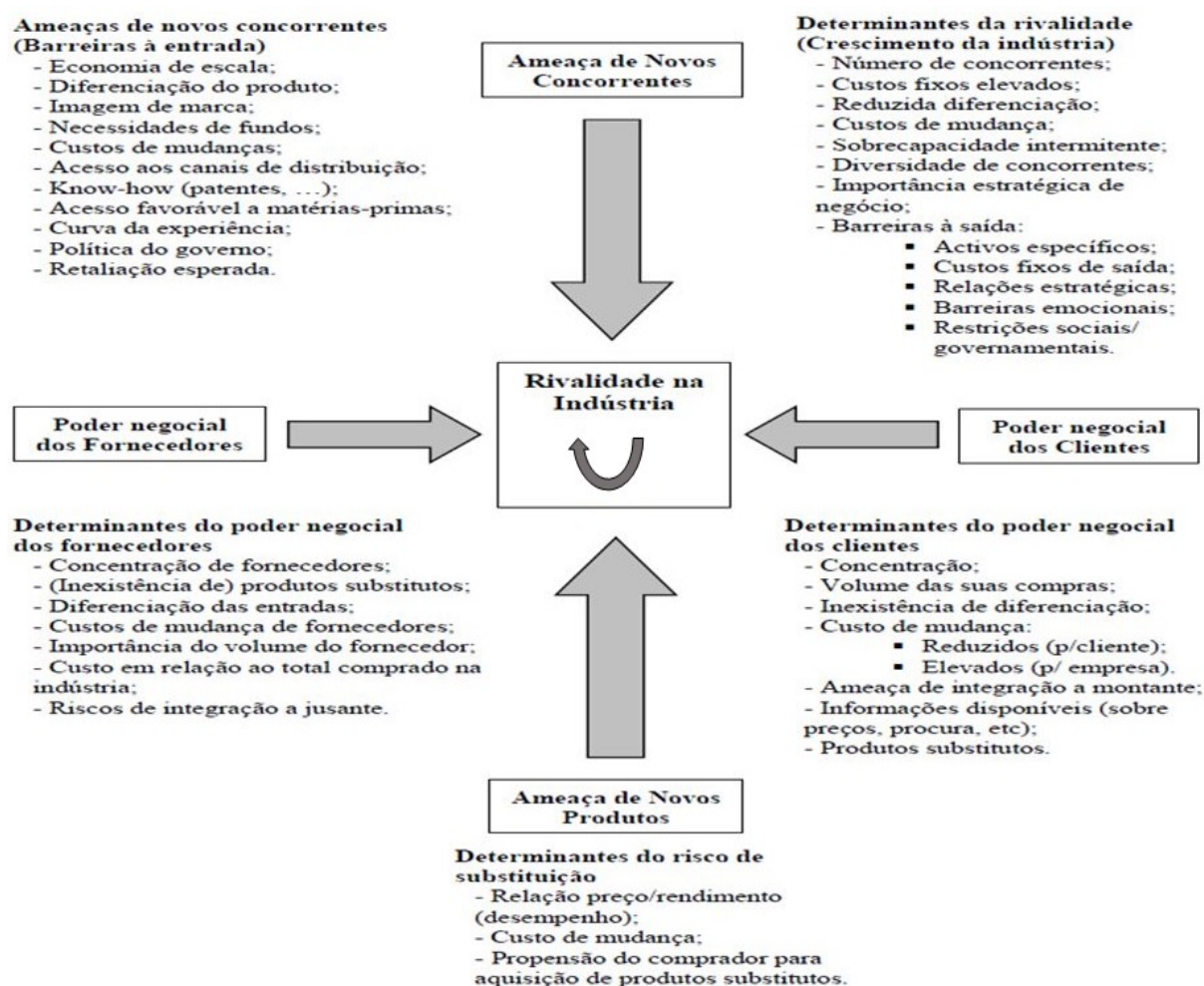
- Número elevado de concorrentes, com dimensões muito semelhantes (ex. Empresas de venda de software);
- Mercado com reduzido crescimento;
- Elevados custos de estrutura ou fixos e de armazenagem;
- Ausência de diferenciação;
- Baixos custos de mudança;
- Grandes aumentos da capacidade da indústria (expansão com economias de escala);
- Diversidade de comportamento dos concorrentes, com dificuldade na obtenção de consensos;
- Liderança da indústria, com sacrifício da rentabilidade a curto prazo;

- Barreiras à saída com custos elevados, se de ordem económica, como indemnizações, ou com condicionantes de ordem sociopolítica, tais como barreiras emocionais, restrições governamentais, ou com impactos sociais.

Também Teixeira (1998) afirma que, as empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, que se caracteriza pelo peso relativo das cinco variáveis que a enformam, referindo-se às cinco forças competitivas, atrás enunciadas, como se pode resumidamente ver na Figura 18 – Modelo das Cinco Forças Competitivas (Detalhado).

(Nota: Indústria aqui deve ser lida como sinónimo de setor de atividade).

Figura 18 – Modelo das Cinco Forças Competitivas (Detalhado)



Fonte: Adaptado de Teixeira (1998, p. 61)

O mesmo autor refere que Porter «defende que uma empresa, para melhor competir num determinado mercado, deve decidir a sua estratégia – liderança pelo custo, diferenciação ou foco – com base no conhecimento na estrutura da indústria em que a empresa compete bem como na perfeita identificação dos clientes-alvo.»

“O posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência, em termos de qualidade e preço nomeadamente, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente está disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor porque acha que melhor satisfaz as suas necessidades.” (Teixeira, 1998, p. 60)

“A melhor situação sob o ponto de vista dos lucros da indústria é aquela em que as barreiras à entrada são altas e as barreiras à saída são baixas, pois nesse caso a entrada de novos concorrentes será detida e os malsucedidos sairão da indústria”. (Reis, 2008, p. 33)

O estudo das forças que afetam a concorrência na indústria é um aspeto fundamental na definição da estratégia a seguir, afirma o mesmo autor, nomeadamente porque pode:

“... Aceitar o conjunto existente das forças competitivas e atuar de modo a que as suas capacidades permitam defender-se da ação daquelas.” – estratégia passiva;

“... Influenciar o equilíbrio das forças competitivas em proveito próprio para melhorar a sua posição no setor” – estratégia ofensiva;

“... Prever a evolução da indústria e antecipar a mudança escolhendo a estratégia adequada ao novo equilíbrio das forças competitivas” – estratégia proactiva (Reis, 2008).

Assim, a estratégia de uma empresa pode ser caracterizada pelas escolhas que faz sobre os elementos base das estratégias empreendidas pelas outras empresas suas concorrentes já instaladas, designadamente «gama de produtos, grau de especialização, a imagem de marca, política de preços, modo de distribuição, extensão dos serviços associados propostos, qualidade do produto, tipo de política comercial, grau de integração vertical, domínio tecnológico, posição em termos de custos, relações com a sociedade-mãe, relações com os serviços públicos.» (Reis, 2008, p. 33-34)

Segundo o autor, existem quatro tipos de sistemas concorrenciais, considerando:

- a possibilidade de diferenciação, consoante a empresa conseguiu uma maior ou menor diferenciação do produto ou serviço e
- a vantagem concorrencial potencial, consoante a empresa possa dispor mais ou menos dessa vantagem concorrencial.

O primeiro tipo – atividades de volume – «diz respeito às atividades com pequenas possibilidades de diferenciação e com fortes vantagens no custo e, portanto, no preço.» Nesta situação as empresas devem procurar «crescer mais rapidamente que os seus concorrentes,

normalmente de reduzido número, para melhorar a sua vantagem nos custos.» São exemplo as empresas de bens de grande consumo estandardizados.

O segundo tipo – atividades de diferenciação – corresponde às atividades em que «é grande a diferenciação do produto e forte a vantagem concorrencial.» Nesta situação as empresas devem procurar «nichos estrategicamente defensáveis a longo prazo, na maximização da vantagem, nos custos específicos, sendo líder do mercado, e na minimização da penalização dos custos partilhados.» São exemplo as empresas de bens de luxo.

O terceiro tipo – impasses concorrenciais – respeita a «sistemas concorrenciais em que são fracas a possibilidade de diferenciação e a vantagem concorrencial», normalmente constituída por indústrias de capital intensivo, sem barreiras à entrada, com tecnologia de fácil acesso e em que facilmente se perde dinheiro. Nesta situação a estratégia deve tentar «controlar um mercado local (zona geográfica ou clientela particular), localizar um instrumento onde os custos dos fatores sejam mais favoráveis a desenvolver tecnologia própria e defendê-la».

O quarto tipo – atividades fragmentadas – tem a ver com «atividades de fraca vantagem concorrencial e forte possibilidade de diferenciação». Nesta situação as empresas devem tentar adaptar-se rapidamente ao mercado, dado existirem muitos pequenos concorrentes, que aparecem e desaparecem continuamente, uma vez que as barreiras à entrada são bastante fracas. São exemplo as empresas do comércio a retalho.

### Análise Interna:

Reis (2008) afirma que conhecido que seja o ambiente que rodeia a empresa, antes de configurar a sua estratégia em definitivo, há que olhar para o seu interior e:

- ter uma Visão do que pretende fazer, o que se traduz por um conjunto de intenções e aspirações para o seu futuro e que sirva de ‘guião’ motivador para toda a estrutura empresarial, nomeadamente os seus colaboradores e
- explicitar essa visão através de uma declaração formulada por escrito «de uma maneira concisa e objetiva», apresentando a estratégia e os valores da empresa, isto é, definir qual a Missão.

“A missão é o suporte da identidade específica da empresa e das grandes motivações que fundamentam a sua existência. A partir dela serão definidos os objetivos e a estratégia.” (Reis, 2008, p. 40)

Na opinião do autor citado, na definição da missão devem ser contemplados os elementos seguintes:

- Finalidade, ou seja, qual a razão da existência da empresa e para que serve;

- Crenças e suposições em que os gestores acreditam, tais como, ser a melhor empresa, executar da melhor forma as tarefas previstas, ter os melhores e mais satisfeitos colaboradores, ter os melhores produtos e serviços, etc.;
- Valores, ou seja, o conjunto de convicções e de princípios éticos que decorrem da finalidade da empresa, tais como o respeito por todos, o compromisso com os objetivos da empresa, o respeito pelo meio ambiente, preocupações sociais, filantropismo, etc.
- Comportamentos, ou seja, a definição de padrões comportamentais no dia-a-dia dos colaboradores da empresa coerentes e que sustentem a missão maior da organização, clarificando os que são desejáveis e os que são indesejáveis. São normalmente desejáveis alguns comportamentos, alinhados com a missão da empresa, tais como, a procura de resultados, a orientação para os clientes, o respeito mútuo entre todos, a eficácia interpessoal, positividade nos relacionamentos, pro-atividade e iniciativa.

“Todos estes elementos, juntamente com atitudes, pressupostos, hábitos, costumes e práticas, constituem a cultura da empresa, que determina a sua atuação no contexto interno e externo.” (Reis, 2008, p. 43)

“Uma vez definida a missão (conhecidas a finalidade, as suposições e crenças, os valores e comportamentos), devem ser estabelecidos os objetivos para a empresa.” (Reis, 2008, p. 43)

Mas o que são os objetivos?

Um objetivo, segundo Reis (2008), deve ser entendido como uma medida de eficiência do processo de conversão de recursos operados numa empresa, que deve poder ser quantificado e medido e tem que ser considerado e referido a um determinado período de tempo, durante o qual deve ser atingido.

Quantificação e dimensão temporal são assim duas características fundamentais a observar no estabelecimento dos objetivos da empresa.

O mesmo autor aponta três princípios na fixação dos objetivos:

- Princípio da comunicação total;
- Princípio da coerência vertical e
- Princípio da coerência horizontal.

“Os objetivos devem também constituir-se como linhas orientadoras da ação da empresa, caracterizando a finalidade e os propósitos desta, além de proporcionarem uma avaliação do seu desempenho. Os objetivos de uma empresa são, assim, a concretização da sua missão.” (Reis, 2008, p. 44)

Estabelecidos os objetivos, para que seja possível delinear uma estratégia, torna-se necessário também conhecer os recursos disponíveis.

Reis (2008) aponta a existência de três categorias de recursos fundamentais da empresa:

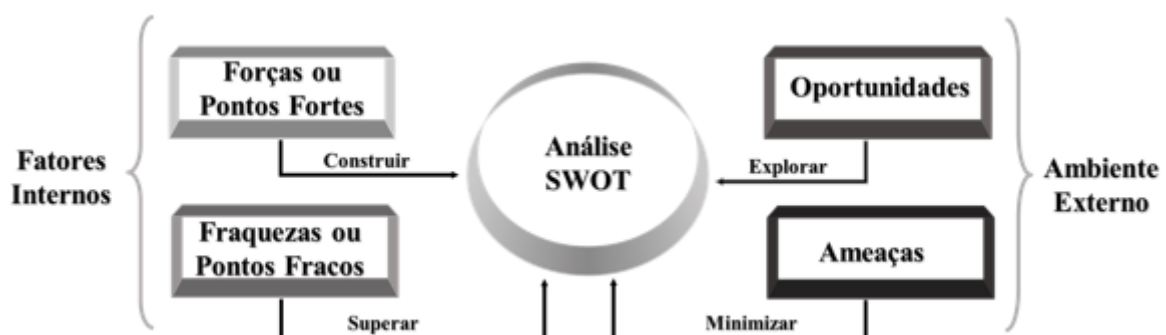
1. Recursos Humanos, talvez os recursos mais determinantes para o sucesso da empresa e cuja avaliação deve tomar em consideração a sua eficácia (capacidade para atingir as metas estabelecidas), a sua eficiência (produtividade), a sua evolução (capacidade de progredir ao longo do tempo) e a sua interação (abertura à comunicação e participação em trabalhos de grupo);
2. Recursos Financeiros, ou o conjunto dos meios de financiamento necessários à política de investimentos, sendo normalmente avaliados através dos indicadores de liquidez, dos prazos médios de recebimento e de pagamento, do fundo de maneiio, de indicadores da solvabilidade, de indicadores de eficiência, de rendibilidade dos capitais próprios, da rotação dos ativos, do nível de imparidades, evolução ao longo do tempo, riscos de insolvência, etc.;
3. Recursos Organizacionais, de natureza menos tangível e por isso de mais difícil avaliação, refletem-se na imagem e notoriedade da empresa, na evolução e capacidade tecnológicas, na confiança dos parceiros comerciais, na fidelização dos mercados, no valor das suas licenças e patentes.

“Os bons ou maus resultados de qualquer empresa dependem mais da integração de todos estes recursos do que da excelência de uma destas categorias ou mesmo das três categorias.” (Reis, 2008, p. 45)

O mesmo autor afirma que «depois de analisar a empresa a nível do ambiente externo e a nível interno, conhecida a atratividade do negócio, torna-se necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa e relacioná-los com as ameaças e oportunidades do ambiente externo, o que consiste na análise SWOT»

SWOT é o acrónimo de *Strengths* (forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Figura 19 – Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria, com base em imagem da *internet* de origem não identificada

A análise do ambiente externo, permitindo balancear as tendências da concorrência e do mercado de trabalho, determina a evolução desses fatores e identifica, por um lado, as situações de risco e as ameaças existentes e/ou potenciais, que sendo antecipadas podem ser menos penalizadoras ou até transformadas em oportunidades e por outro as situações favoráveis ou oportunidades a não perder (Reis, 2008).

“Aliás, toda a ameaça poderá, muitas vezes, ser considerada uma oportunidade, já que a empresa deve estar sempre atenta à evolução da tendência do ambiente externo para poder, oportunamente, tirar os benefícios que daí possam decorrer.” (Reis, 2008, p. 47)

A análise do ambiente e bem assim o diagnóstico feito internamente aos aspetos positivos e negativos da empresa possibilita a identificação dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos, relativamente aos seus concorrentes (ver Figura 19 – Análise SWOT).

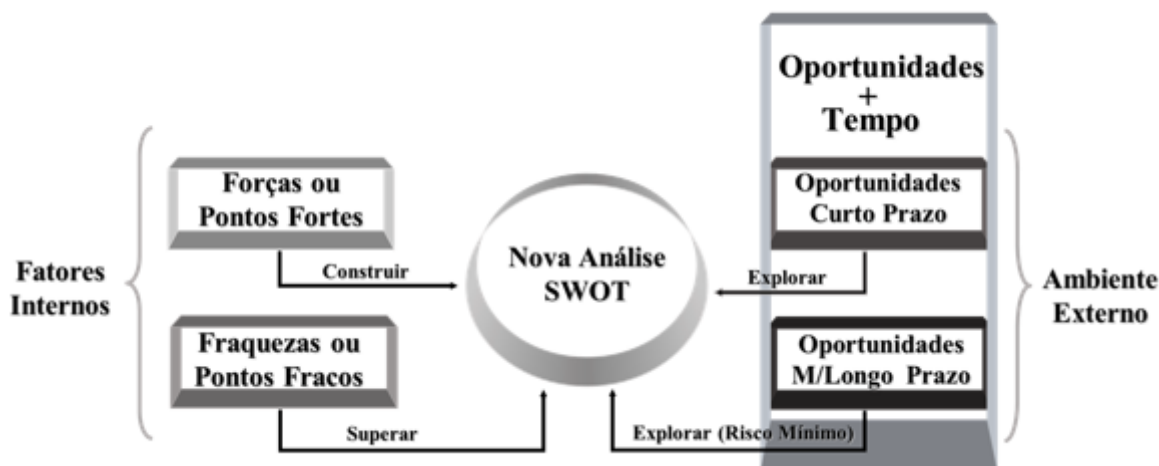
“A nova análise SWOT considera a inclusão do fator temporal, o tempo (*time*) que substitui as ameaças (*threats*).” (Reis, 2008, p. 47)

A substituição do conceito de ameaças pelo conceito de tempo tem a ver com o facto das empresas se focarem na melhoria das suas competências para, no tempo certo, poderem usufruir das oportunidades que forem surgindo, conforme se pode ver na Figura 20 – Nova Análise SWOT.

Nas últimas décadas, o fator tempo tem vindo a assumir uma importância muito grande, porque tudo vai acontecendo muito depressa e o dinamismo do ciclo de vida dos produtos leva a que tudo se torne rapidamente obsoleto e passe de moda muito depressa.

Reis (2008) afirma ainda que ao fazer-se a prospeção das futuras ocorrências do ambiente externo deve definir-se o período de tempo em que elas se vão verificar.

Figura 20 – Nova Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria, com base em imagem da *internet* de origem não identificada

Ao confrontar tais ocorrências com os pontos fortes e as fraquezas da empresa, é possível identificar em que medida ou condições está a organização para tirar o máximo proveito da evolução futura do mercado. Se as oportunidades mais significativas a médio e longo prazo coincidirem com os pontos fracos da empresa, torna-se necessário um fortalecimento imediato dessas áreas de fraquezas. Se por outro lado alguns dos atuais pontos fortes se mostrarem irrelevantes para o futuro, então os recursos atuais excedentários devem ser desviados para reforçar as novas competências críticas (Reis, 2008).

**“A essência da formulação estratégica é lidar com a competição.”**

Michael Porter

### 2.2.2. Formulação Estratégica

Para dar continuidade ao processo de implementação da estratégia, torna-se necessário passar da fase de análise à fase de formulação estratégica. Para isso ser concretizado, existem modelos divulgados para os quais há que olhar para avaliar aquele que melhor se adequa à organização. Vejamos o Modelo de Porter ou o Modelo da Vantagem Competitiva.

Nas palavras de Porter, citado por Reis (2008) «uma empresa possui vantagem competitiva quando a sua taxa de rendibilidade, a longo prazo, é superior à média da indústria, num mercado ou segmento de mercado.»

Reis (2008) afirma que o estudo da vantagem competitiva obriga que se considerem os seus componentes, apelidando-o de estudo a nível estrutural.

Os componentes do estudo da vantagem competitiva devem ser:

- Os objetivos futuros, cujo conhecimento pode tornar possível «prever até que ponto um dado concorrente está satisfeito com a sua atual posição e com os seus resultados» e reagir aos acontecimentos que afetem uma eventual mudança de estratégia;
- Os pressupostos, que consistem na «opinião que o concorrente tem da sua própria empresa» e «os pressupostos do concorrente a respeito da indústria e das outras empresas nela incluídas»;
- A estratégia do concorrente, ou seja, «o programa operativo atualmente estabelecido para cada área funcional da sua empresa e a forma como tenta coordenar as diversas funções» e
- As oportunidades do concorrente, isto é, conjunto dos seus objetivos, pressupostos e estratégias que afetam o *timing*, a natureza e a intensidade das suas reações e bem assim as suas oportunidades, forças, fraquezas e ameaças (Reis, 2008).

Após completar este estudo do nível estrutural, é necessário, afirma Reis (2008), «recorrer à análise sistemática de todas as atividades que a empresa executa e da maneira como elas se

interligam entre si, introduzindo a noção de cadeia de valor», para se proceder ao estudo do nível operacional.

“Cadeia de valor é o conjunto de atividades interligadas efetuadas numa empresa” (Reis, 2008, p. 79), sendo que cada elo dessa cadeia vai acrescentando valor ao produto ou serviço na sua forma final.

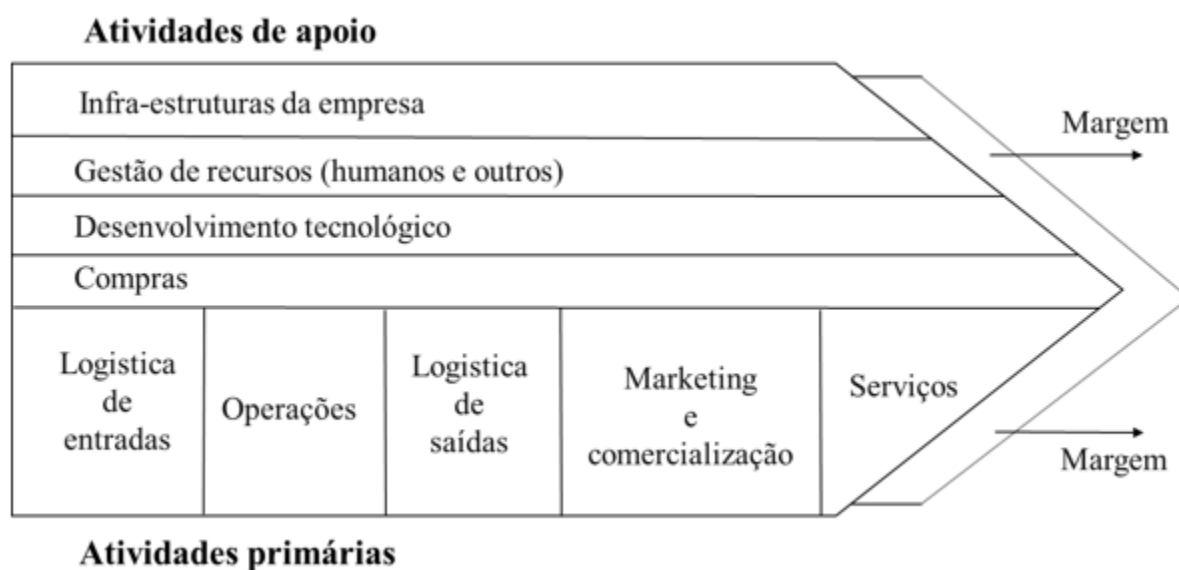
A empresa pode conquistar vantagem competitiva nessa cadeia de valor, que inclui também a margem, se conseguir identificar e realizar as diversas atividades que concorrem para o seu produto ou serviço final com custos menores ou de forma melhor que os seus concorrentes, conforme se pode visualizar na Figura 21 – Cadeia de Valor.

A cadeia de valor é normalmente decomposta em atividades primárias, que «dizem respeito à criação física dos produtos e subsequente venda, entrega ao comprador e assistência pós-venda e em atividades secundárias ou de apoio que «sustentam as atividades primárias, ao mesmo tempo que se autossustentam, através de *inputs* adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.» (Reis, 2008).

Como atividades primárias podem ser consideradas a logística de entradas, a produção, a logística externa, as vendas e o marketing.

Como atividades de apoio podem considerar-se a infraestrutura da empresa, incluindo os serviços auxiliares, serviços administrativos, gestão da qualidade, etc., os recursos humanos, incluindo o recrutamento e a gestão de pessoal, o desenvolvimento tecnológico ou tecnologia e os serviços de compras ou aprovisionamentos (Reis, 2008)

Figura 21 – Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Reis (2008, p. 80), citando Porter

Segundo Reis (2008), na análise da cadeia de valor, «o gestor deve avaliar como cada uma contribui para a vantagem competitiva da empresa», tentando obter resposta para as seguintes questões:

- Esta atividade tem relevância sob o ponto de vista estratégico?
- Ela ajuda a empresa a diferenciar os seus produtos ou serviços de outros em termos de qualidade e singularidade?
- Esta atividade, sendo importante, é sustentável por muito ou algum tempo?
- Quais as atividades cuja variação na cadeia de valor diminuem a vantagem competitiva?
- Como é que uma deficiência ou um erro nessa atividade afeta a atividade posterior?

“A capacidade de corrigir ou reduzir as variações fundamentais da vantagem competitiva determina se a empresa pode implantar com êxito a estratégia”. (Reis, 2008, p. 80)

Como resultado da avaliação feita, a manutenção da vantagem competitiva da empresa pode depender de:

- continuar a existir uma diferença positiva, na qualidade ou no valor, entre os seus produtos ou serviços e os dos concorrentes;
- a diferença resultar da maior capacidade relativa da empresa e
- essa diferença persistir por um tempo razoável.

Contudo, o valor explicativo da cadeia de valor pode ser subvertido pela subjetividade e irracionalidade que o julgamento dos gestores podem conter e que muitas vezes determinam a escolha do fornecedor.

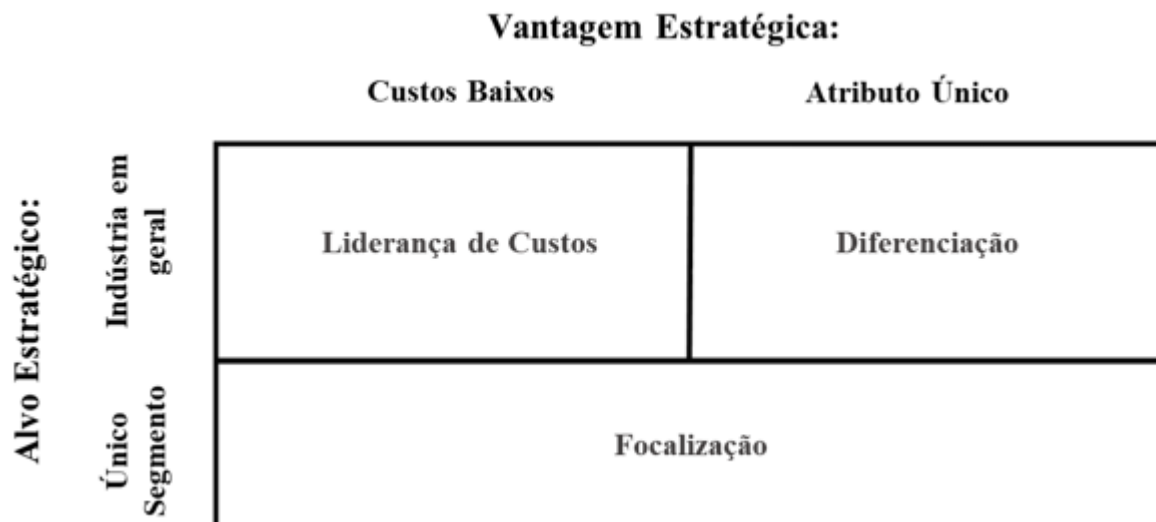
Uma outra vertente do modelo de Porter tem a ver com as chamadas estratégias «genéricas», como é mostrado na Figura 22 – Matriz de Estratégias Genéricas, segundo as quais o poder competitivo pode ser melhorado através de

- Liderança nos custos;
- Diferenciação;
- Foco.

“Para conseguir liderança de custos, a empresa terá de manter os seus custos mais baixos do que os dos seus concorrentes. Para conseguir diferenciação, terá de ser capaz de oferecer qualquer coisa que seja considerada como única no seu género. Por foco, entende-se que a empresa concentra os seus esforços num grupo específico de compradores ou num segmento específico de um grupo de produtos ou de determinado mercado geográfico.” (Reis, 2008, p. 81)

A liderança nos custos mais baixos é, segundo Reis (2008), uma estratégia que está intimamente ligada ao efeito de experiência, «cuja teoria estipula que o custo total unitário de um produto decresce numa percentagem constante de cada vez que a produção acumulada desse produto duplica.»

Figura 22 – Matriz de Estratégias Genéricas



Fonte: Adaptado de Reis (2008, p. 81), citando Porter

O mesmo autor afirma que a empresa mais competitiva é a que possui mais experiência acumulada e tem os custos mais baixos.

Contudo, «a vantagem do custo só resultará num desempenho acima da média se a empresa conseguir sustentá-la.»

Os custos só baixam e só se mantêm baixos, logo mais competitivos, se houver um trabalho constante de melhoria e se a empresa estiver sempre muito atenta ao progresso técnico e à inovação, bem como à evolução das preferências dos seus clientes ou potenciais compradores. “Um líder de custos não pode permitir-se ignorar os princípios da diferenciação.” (Reis, 2008, p. 82)

A diferenciação, segundo o mesmo autor, «consiste em pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo carácter único é reconhecido e valorizado por este.»

“Uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece singularidade e valor”. (Reis, 2008, p. 83)

As vias seguidas pelas empresas que desejam diferenciar-se dos seus concorrentes, aumentando os valores que oferecem no mercado, são normalmente três, a saber:

- sofisticação pela marca, pela qualidade, pelo acesso restrito (indústrias de luxo, clubes privados);

- depuração pela supressão das prestações não valorizáveis pela clientela alvo (pc's, voos *low-cost*) e
- especialização pela oferta muito específica e adaptada ao mercado alvo (empreendimentos de grande porte).

A diferenciação pode ser obtida, através da análise da cadeia de valor, procurando uma vantagem comercial que possa ser entendida pelo comprador como determinante para a sua própria cadeia de valor. A aproximação das duas cadeias de valor pode tornar possível a identificação de uma vantagem comercial única e valorizável.

“O objetivo, aqui, não é fazer melhor, mas procurar fazer diferente da concorrência.” (Reis, 2008, p. 83)

Para isso, torna-se necessário saber como faz a empresa, como fazem os concorrentes e como se pode fazer de um outro modo diferente.

Reis (2008) identifica as seguintes etapas da diferenciação:

- Determinar quem é o verdadeiro comprador;
- Identificar a cadeia de valor do comprador e o impacte da empresa sobre ela;
- Determinar os critérios de compra do comprador;
- Avaliar as fontes de singularidade, existentes e potenciais, na cadeia de valor da empresa;
- Identificar o custo das fontes de diferenciação existentes e potenciais;
- Escolher uma configuração de atividades que, relativamente ao custo, crie a diferenciação mais valiosa para o comprador;
- Testar a sustentabilidade da estratégia da diferenciação escolhida e
- Reduzir o custo nas atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

“Uma empresa que opte pela diferenciação não pode discriminar a eficiência de custos, porque de outro modo arrisca-se a perder a sua margem de competitividade devido a uma posição desvantajosa nos custos.” (Reis, 2008, p. 85)

O foco, segundo Reis (2008), consiste em servir o melhor possível um alvo específico, quer seja um grupo de clientes, quer seja um segmento de mercado mais restrito na área da competição da indústria. “Esta estratégia baseia-se na evidência de que a focalização permite à empresa melhorara a qualidade dos produtos ou serviços de uma forma mais eficiente.” (Reis, 2008, p. 85)

Para o mesmo autor existem dois tipos de estratégia-foco:

- O foco nos custos, na tentativa da empresa ganhar vantagem de custos no segmento que escolheu (ex.: Lojas chinesas);

- O foco na diferenciação, na tentativa da empresa «colocar-se à parte de outras empresas da indústria», para com isso ganhar uma «margem de competição concentrando-se em segmentos exclusivos do mercado.» (ex.: La Redoute)

“O foco no custo explora as diferenças de comportamento nos custos em alguns segmentos, enquanto o foco na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.” (Reis, 2008, p. 85)

**“As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”**

Percy Barnevik

### 2.2.3. Implementação estratégica

Formulada que tenha sido a estratégia da empresa, deve seguir-se a sua implementação no terreno.

Reis (2008) afirma que as condições de sucesso para que a implementação seja conseguida incluem as alterações requeridas no sistema social, os princípios da tomada de decisão económica e os fatores que determinam a eficácia da alteração estratégica.

“A implementação estratégica é a fase mais difícil da estratégia. No entanto, como quando esta não é implementada pura e simplesmente não se concretiza, todo o cuidado deve ser posto na sua correta implementação.” (Reis, 2008, p. 170)

Uma das condições de sucesso da referida implementação estratégica é a consideração das alterações no sistema social da empresa.

Para isso, «deve ser estudado um modelo de alteração social para ajudar a determinar como o novo plano estratégico será aceite pelos envolvidos (ou a envolver) no processo e como algumas resistências poderão ser evitadas.» (Reis, 2008)

O mesmo autor afirma que «a descrição do sistema social da empresa que é requerido para executar a nova estratégia» deve constituir o primeiro passo da análise, ou seja, devem ser identificados todos os envolvidos no processo e quais as suas motivações essenciais. Esta identificação vai permitir *a posteriori* «apreciar a atitude de cada um destes elementos envolvidos face aos resultados esperados da estratégia».

Seguidamente, «o gestor deve avaliar o nível de recursos sociais de que dispõe para implementar a estratégia.»

“E o terceiro passo consiste em formar uma opinião geral do problema de transformação social.” (Reis, 2008, p. 171). Os condicionalismos sociais, a existirem, designadamente os conflitos ou aspetos de desorganização, podem dificultar e servir de barreira à execução da estratégia.

Um outro condicionante que deve ser levado em conta na implementação estratégica tem a ver com a estrutura organizacional, que «é o suporte daquela implementação» afirma o mesmo autor.

Ainda segundo Reis (2008), a estrutura organizacional, sendo «o conjunto das funções e das relações que determinam formalmente as missões que cada unidade da organização deve executar e os modos de colaboração entre essas unidades», pode contribuir para a estabilidade e a continuidade necessárias à adaptação constante da organização às mutações do meio envolvente.

Há três elementos fundamentais na estrutura organizacional de qualquer empresa:

- Especialização, ou seja, a divisão do trabalho ou especialização das tarefas a executar por cada indivíduo ou unidade;
- Coordenação, ou seja, os procedimentos existentes para integrar as funções de todas as unidades operacionais da organização, sendo a hierarquia a forma mais utilizada para assegurar essa função integradora e
- Formalização, ou seja, o grau ou detalhe com que são definidas, por escrito, as funções de cada um e as suas interligações, devendo haver o cuidado de não restringir a criatividade, fator crucial para o sucesso da empresa, sem colocar em causa o foco na missão e nos objetivos preconizados (Reis, 2008).

O mesmo autor considera que a conceção da estrutura é influenciada por diversos fatores, a saber:

- Estratégia, na medida em que, sendo a estrutura «um meio de ajudar a gestão a alcançar os seus objetivos» e derivando estes da estratégia geral da organização, «é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas», pelo que «a estrutura da organização deve seguir a estratégia.»
- Dimensão, já que historicamente parece haver uma evidência de que «a dimensão de uma organização afeta a estrutura.»
- Tecnologia, na medida em que todas as organizações utilizam mais ou menos tecnologia nas suas atividades de conversão dos seus *inputs* em *outputs*, parecendo haver «uma relação clara entre o número das operações de produção e a estrutura da empresa» e tendo impacto na eficácia das organizações a adaptação da tecnologia com a sua estrutura.
- Ambiente, uma vez que a organização está em ligação e interdependência constante com o seu meio ambiente, havendo uma relação de influência mútua contínua, através de «forças ambientais dinâmicas», como sejam a concorrência global, a inovação, qualidade dos produtos, tempos de entrega, etc.

O mesmo autor considera ainda que as estruturas fundamentais podem assumir as mais variadas formas, desde logo, estrutura simples, estrutura funcional, estrutura divisional, estrutura matricial, estrutura por unidades estratégicas de negócio, estrutura em conglomerado ou *holding*, estrutura em rede e estrutura informal.

As diversas formas apontadas podem ser condicionadas e influenciadas pela idade do negócio ao longo do tempo e a dimensão da organização.

“O planeamento da empresa é tradicionalmente apresentado como o instrumento de formação e de aplicação das decisões estratégicas” (Reis, 2008, p. 185). Sendo um processo de formalização da tomada de decisões, serve para fazer um esboço do estado futuro que a organização pretende atingir, especificando também as formas ou modos de execução dessas pretensões.

O autor afirma que o planeamento da empresa «culmina em escolhas estratégicas e em programas de ação visando assegurar a concretização dessas escolhas.»

Dadas as incertezas crescentes em que a atividade das organizações se desenvolve, «planear significa reduzir a incerteza, atuar segundo um risco calculado», tentando antecipar os acontecimentos a fim de evitar surpresas desagradáveis.

“O planeamento caracteriza-se por uma atitude de empenhamento, baseado em antecipação, finalização e vontade.” (Reis, 2008, p. 185)

Por isso, «o planeamento distingue-se nitidamente da mera previsão», mas também da programação ou sequenciação de ações, suscitando o questionamento e reflexão sobre os cenários que se afiguram possíveis no futuro da organização.

Segundo Reis (2008), existem três tipos de planeamento:

- Planeamento estratégico;
- Planeamento tático e
- Planeamento operacional.

O planeamento estratégico, sendo uma ação de longo prazo, «fixa as grandes orientações que permitem à empresa consolidar a sua posição face à concorrência», incluindo os segmentos de mercado, as áreas geográficas e industriais. Posiciona-se normalmente ao nível da gestão de topo das organizações e é o processo através do qual são por si definidos os seus propósitos globais, os seus objetivos genéricos e a forma de os atingir.

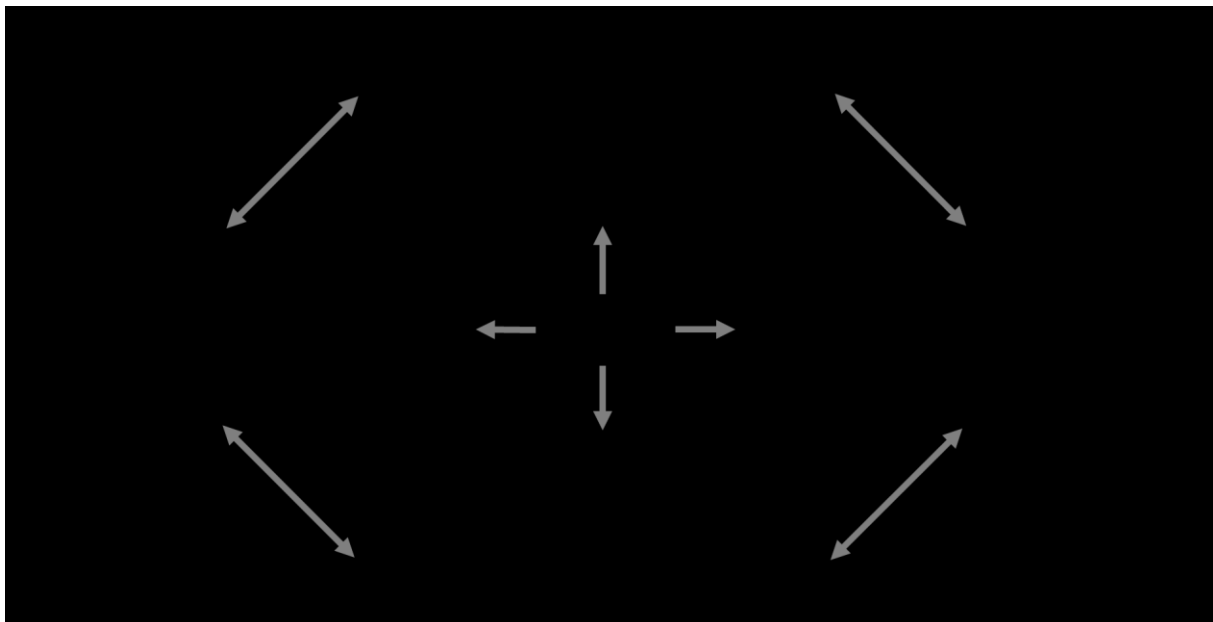
O planeamento tático decorre da decomposição ou desdobramento dos planos estratégicos, posiciona-se normalmente ao nível da gestão intermédia, tem um alcance e recursos mais limitados, desenvolvendo-se em áreas menos amplas das organizações.

O planeamento operacional refere-se essencialmente às tarefas e operações realizadas ao nível operacional, detalhando o mais possível a execução dessas tarefas e operações, havendo assim um grau de liberdade muito pequeno.

### 2.3. O BSC e o sistema de Gestão Estratégica

Como já foi afirmado “o *balanced scorecard* complementou as medidas financeiras tradicionais com critérios que mediram a performance através de três perspetivas adicionais – a de clientes, a dos processos internos do negócio e a da aprendizagem e crescimento”, uma vez que “permitiu às companhias seguir o rasto dos resultados financeiros, enquanto simultaneamente monitorizava o progresso da construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis que pudessem vir a necessitar para o seu crescimento futuro.” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 75) Conforme se pode visualizar na Figura 23 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspetivas, o uso do BSC não pressupõe a utilização das medidas financeiras de curto prazo como os únicos indicadores da performance da companhia, pois permitiu aos gestores a inclusão das quatro perspetivas que, separadamente ou em conjunto, possibilitam a «ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.»

Figura 23 – Traduzindo a Visão e a Estratégia: Quatro Perspetivas



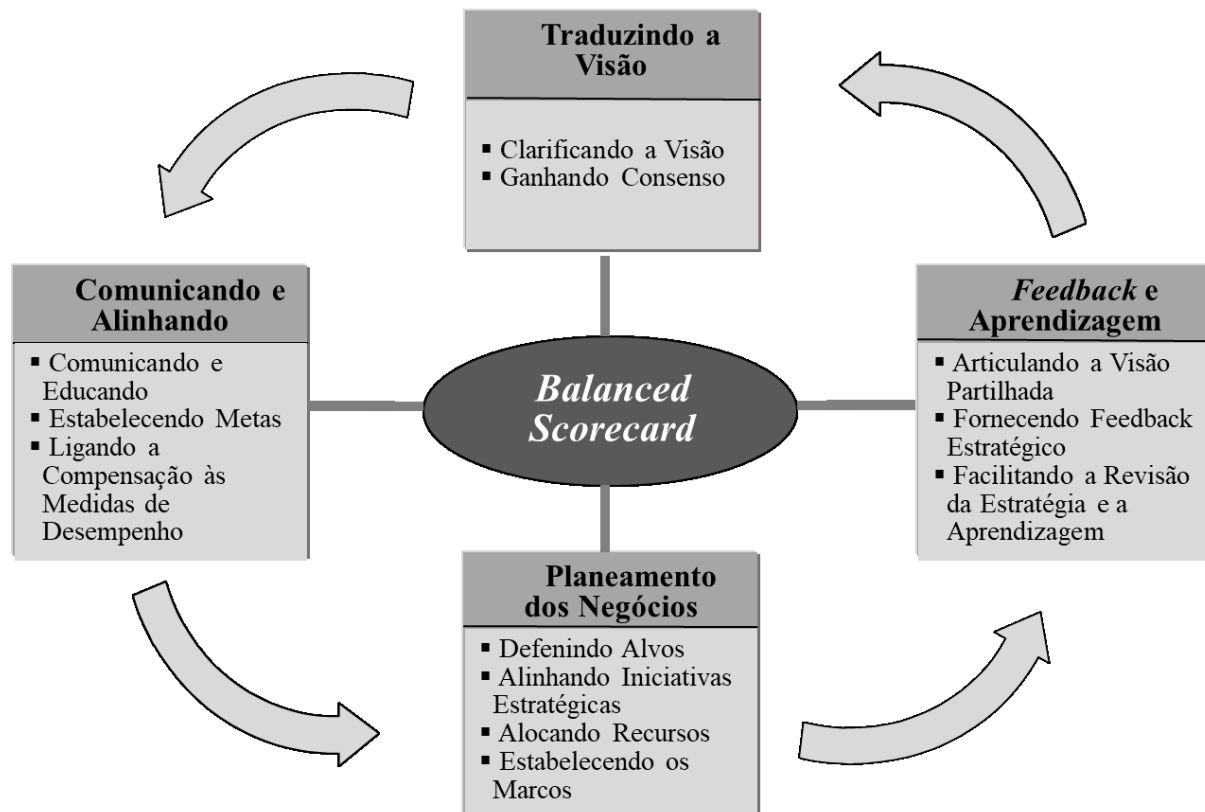
Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996a, p. 76)

Russo (2009) afirma que o «*Balanced Scorecard* coloca não o controlo mas sim a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores» e mais que um sistema de medição, o BSC é um

sistema de gestão que motiva a melhoria da competitividade e do desempenho e «é, por excelência, um mecanismo para implementação de estratégias.»

Kaplan e Norton (1996a, p. 75) preconizam o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, conforme indicado na Figura 24 – Gestão da Estratégia: Quatro Processos:

Figura 24 – Gestão da Estratégia: Quatro Processos



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1996a, p. 77)

O primeiro processo – Traduzindo a Visão – ajuda os gestores a clarificar a visão da organização e a obter consensos à volta dessa visão e da estratégia, que “devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e medidas, acordados entre todos os executivos seniores, que descrevem os *drivers* do sucesso a longo prazo.” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 76)

O segundo processo – Comunicando e Alinhando – possibilita aos gestores “comunicar a sua estratégia a toda a organização e ligá-la aos objetivos departamentais e individuais” dando-lhes assim “uma forma de assegurar que todos os níveis da organização possam entender a estratégia de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais como os objetivos individuais estejam alinhados com ela.” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 76)

O terceiro processo – Planeamento do Negócio – possibilita às organizações “proceder à integração dos seus planos financeiros e de negócios”, evitando assim alguns desapontamentos quando os gestores tentam integrar algumas iniciativas tomadas no âmbito de programas de mudanças organizacionais e alcançar os seus objetivos estratégicos, a não ser “quando os

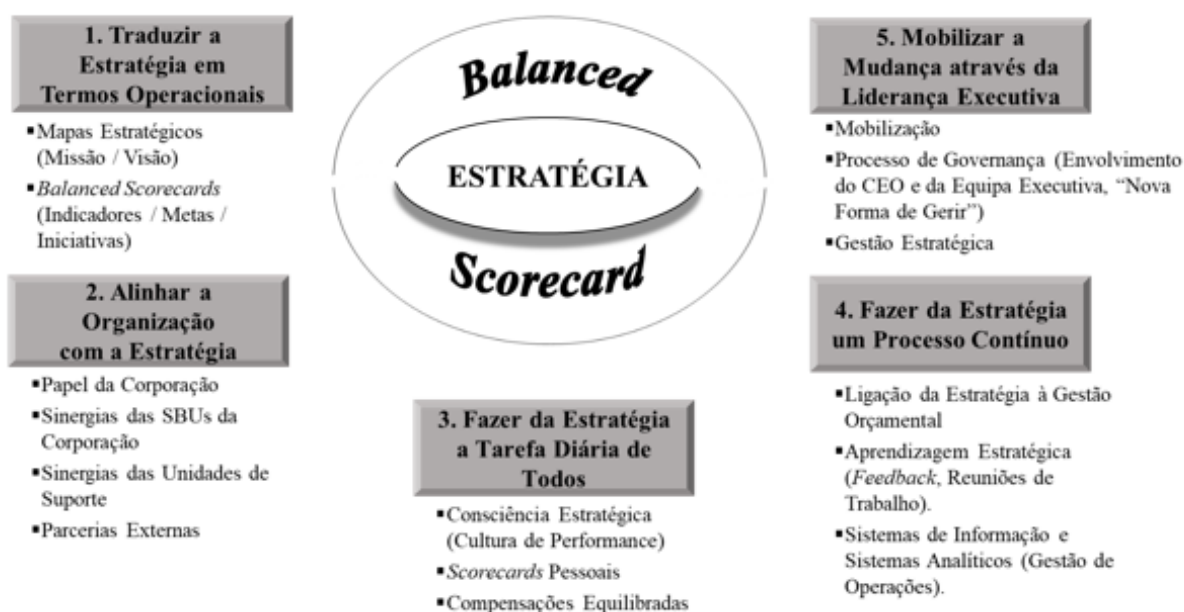
gestores usam a definição de metas ambiciosas para as medidas do *balanced scorecard* como base da alocação dos recursos e estabelecimento de prioridades, podendo assim coordenar e empreender apenas aquelas iniciativas que levem até aos seus objetivos estratégicos de longo prazo.” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 76-77)

O quarto processo – *Feedback e Aprendizagem* – possibilita às companhias obter capacidades para o que pode chamar de aprendizagem estratégica, dado que “com o *balanced scorecard* no centro dos seus sistemas de gestão, uma companhia pode monitorizar os resultados a curto prazo das três perspectivas adicionais – clientes, processos internos do negócio e aprendizagem e crescimento – e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente”. “O *scorecard* possibilita então que as companhias possam modificar as estratégias refletindo a aprendizagem em tempo real.” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 77)

Russo (2009) afirma que “é esta capacidade de estabelecer a aprendizagem organizacional (estratégica), ao nível dos gestores, que distingue o BSC e o valoriza para aqueles que pretendem criar um sistema de gestão estratégico.”

Ainda segundo o mesmo autor, “a coerência e articulação de objetivos e indicadores garantem um controlo interativo e uma reflexão e aprendizagens estratégicas, necessárias a uma atitude mais dinâmica da empresa, em ambiente de permanente mudança e de grande competitividade.” (Russo, 2009, p. 65)

Figura 25 – Os Princípios de uma Organização Focada na Estratégia



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (2001b, p. 148)

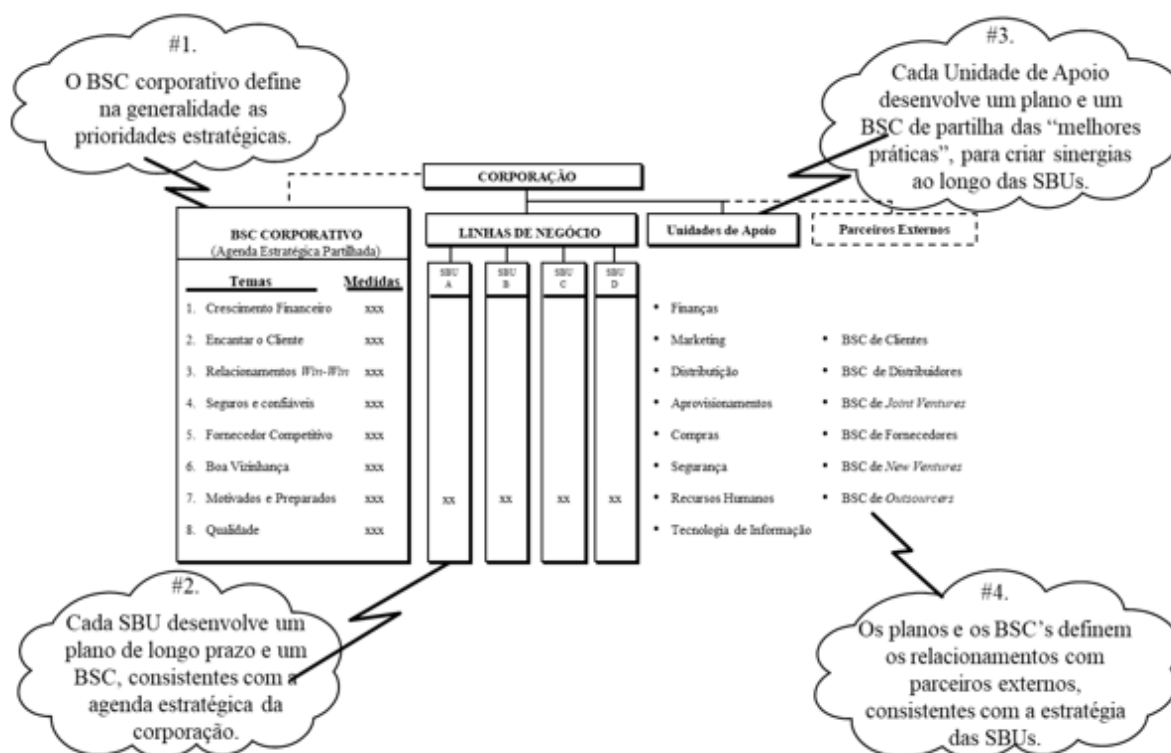
De acordo com Kaplan e Norton (2001b) “cada organização pode alcançar o alinhamento e a focagem estratégica de diferentes formas, em diferentes fases e em diferentes seqüências, cada

uma delas usando eventualmente um conjunto comum de cinco princípios, os quais referenciaremos como os Princípios de uma Organização Focada na Estratégia, conforme retratado na Figura 1”, aliás Figura 25. (Kaplan & Norton, 2001b, p. 148)

Segundo o mesmo autor, os cinco princípios são os seguintes:

Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais, segundo o qual «as organizações traduzem a sua estratégia na arquitetura lógica de um mapa estratégico e de um *Balanced Scorecard* para especificar em detalhe os elementos críticos das suas estratégias de crescimento», criando assim um ponto de referência comum e perceptível a todas as unidades organizacionais e a todos os colaboradores.

Figura 26 – Alinhando a Organização com a sua Estratégia



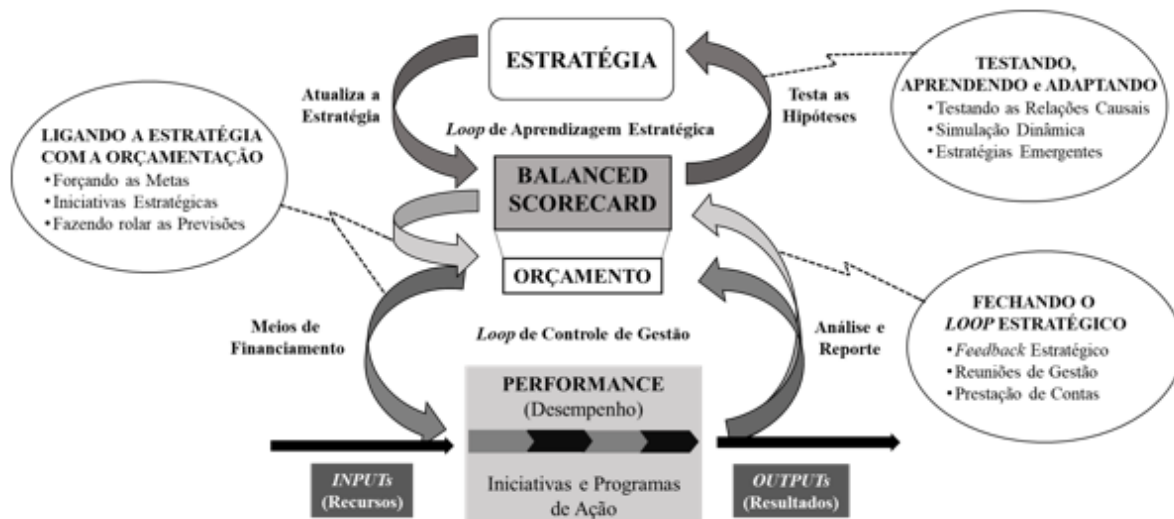
Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (2001b, p. 150)

Princípio 2: Alinhar a Organização com a Estratégia, segundo o qual «para que o desempenho organizacional possa ser mais que a soma das suas partes, as estratégias individuais têm que ser ligadas e integradas» através da definição de relacionamentos efetivos que venham a criar e manter sinergias, dado que «as organizações são compostas de numerosos setores, unidades de negócio e departamentos especializados, cada um com as suas próprias operações e muitas vezes a sua própria estratégia», sendo que «todas as unidades organizacionais – unidades de

negócios e unidades de funções de apoio – têm estratégias bem definidas que são articuladas e medidas pelo *Balanced Scorecard* e pelos mapas estratégicos» reforçando-se entre si, conforme pode ser visualizado na Figura 26 – Alinhando a Organização com a sua Estratégia.

Princípio 3: Fazer da Estratégia a Tarefa Diária de Todos, segundo o qual é necessário que «todos os colaboradores compreendam a estratégia e conduzam os seus negócios do dia-a-dia de tal maneira que contribuam para o sucesso dessa estratégia», sendo realmente uma comunicação *top-down*, dado que «os executivos iniciam esse processo utilizando o *Balanced Scorecard* para *comunicar e educar* a organização acerca da nova estratégia.» Para tal «os gestores devem preocupar-se em se esforçar para educar os colaboradores em todos os níveis da organização acerca dos componentes estratégicos chave» em vez de assumir a incapacidade da força de trabalho de perceber esses temas e ideias. «O *Balanced Scorecard* possibilita que a definição dos objetivos pessoais possam não só ser integrados ao longo da organização como ligados aos objetivos estratégicos do mais alto-nível», possibilitando que «muitas organizações façam a ligação dos *incentivos compensatórios* ao *Balanced Scorecard*.», o que pressupõe que «a estratégia torna-se a tarefa diária de todos porque os colaboradores agora percebem a estratégia e estão motivados para a fazer ter sucesso.»

Figura 27 – Fazer da Estratégia um Processo Contínuo



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (2001b, p. 153)

Princípio 4: Fazer da Estratégia um Processo Contínuo, segundo o qual a adoção do BSC introduz nas organizações «um novo “processo de *loop* duplo” para gerir a estratégia» que «integra a gestão tática com a gestão estratégica, utilizando três importantes subprocessos», conforme se pode ver na Figura 27 – Fazer da Estratégia um Processo Contínuo. Primeiro, «as organizações ligam a estratégia ao processo orçamental», utilizando o BSC como «um *écran*

para avaliar potenciais investimentos e iniciativas» introduzindo assim «o *orçamento estratégico* que lhes permite desenvolver capacidades inteiramente novas, alcançar novos clientes e mercados e fazer melhorias radicais nos processos e capacidades existentes.» Segundo, as organizações «introduzem uma *simples reunião de gestão* para rever a estratégia», criando novos hábitos e energias entre os executivos, procedendo a alterações nos sistemas de informação para as suportar e «criando o *reporte aberto* em que os resultados da performance ficam disponíveis para toda a gente na organização.» “Isto cria um conjunto de questões culturais que revoluciona as abordagens tradicionais e hierárquicas da informação e do poder.” (Kaplan & Norton, 2001b, p. 154). Terceiro, «o processo para a aprendizagem e adaptação da estratégia evolui», uma vez que «à medida que o *scorecard* é colocado em prática e os sistemas de *feedback* iniciam o seu reporte dos resultados atuais, a organização pode testar as hipóteses da sua estratégia.»

Princípio 5: Mobilizar a Liderança Executiva para a Mudança, segundo o qual uma organização para se tornar verdadeiramente focada na estratégia «necessita de mais que processos e ferramentas». ‘O envolvimento dos proprietários e da equipa executiva é a única condição mais importante para o sucesso. A estratégia requer mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia requer trabalho de equipa para coordenar essas mudanças. A implementação da estratégia requer também uma focagem contínua das iniciativas de mudança e nos desempenhos versus resultados perspetivados’ (Kaplan & Norton, 2001b, p. 155). Os mesmos autores afirmam que «se quem estiver no topo não forem líderes enérgicos, as mudanças não ocorrem, a estratégia não é implementada e perde-se a oportunidade de o desempenho avançar.» Mais do que um projeto ‘métrico’, o BSC deve ser reconhecido como um projeto de mudança. Desde a mobilização inicial, passando pela governança do novo modelo de performance, até à evolução do «*sistema de gestão estratégica* que institucionaliza novos valores culturais e novos processos», convergindo num novo sistema de gestão, emergindo, contudo, «um risco que a organização falhe a adaptação a futuras alterações nas oportunidades e ameaças.» “A arte do líder é delicadamente balancear a tensão entre estabilidade e mudança”. (Kaplan & Norton, 2001b, p. 156)



### 3. Monitorização

**“A maior glória não está em não cair nunca, mas em levantar-se depois de todas as quedas.”**

Confúcio

#### 3.1. Controlo de Gestão

Segundo Hugues, Neves e Rodrigues (2011) “o âmbito do controlo de gestão é conseguir realizar a estratégia das entidades (leia-se organizações) pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores.”

Mais do que um sistema de fiscalização, os mesmos autores realçam a motivação e estímulo que os gestores devem ter e afirmam que “o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados.” (Hugues, Neves & Rodrigues, 2011, p. 19)

E ainda que “... se os quadros operacionais de uma empresa não praticam o controlo de gestão, então não há controlo de gestão nessa empresa.”

Pelo que “o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa.” (Hugues, Neves & Rodrigues, 2011, p. 20)

A convergência qualitativa e quantitativa entre os objetivos da empresa e os objetivos dos seus responsáveis é pois a principal meta a atingir pelo controlo de gestão.

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Hugues, Neves & Rodrigues, 2011, p. 21)

Os mesmos autores apresentam oito princípios que devem ser observados pelo controlo de gestão, a saber:

“1.º Princípio: Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira.

2.º Princípio: A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão.

3.º Princípio: O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou setor e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia).

4.º Princípio: Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia.

5.º Princípio: O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado.

6.º Princípio: O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental).

7.º Princípio: O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos).

8.º Princípio: Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.” (Hugues, Neves & Rodrigues, 2011, p. 21-22)

Todos eles interagem entre si, no sentido de que a realização dos objetivos estratégicos da empresa devem constituir um guião para todos os seus responsáveis descentralizados, em que a descentralização das decisões e a delegação de autoridade e responsabilidade são condições fundamentais, pressupondo a existência de convergência de interesses, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a responsabilização e atuando mais sobre os comportamentos de todos os intervenientes, através de um sistema de recompensas e de sanções relacionado com a qualidade e *timing* das decisões e a realização dos objetivos fixados. (Hugues, Neves & Rodrigues,, 2011)

Os processos de controlo de gestão passam portanto por «fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados.»

“Os instrumentos de pilotagem são constituídos, nomeadamente, pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo controlo orçamental e pelos ‘*tableaux de bord*’.” (Hugues, Neves & Rodrigues, 2011, p. 22)

A análise estratégica e o plano estratégico são dois outros instrumentos de direção da empresa a montante do controlo de gestão e normalmente definidos ao mais alto nível da organização. O plano operacional e o orçamento constituem fundamentalmente dois instrumentos previsionais de apoio à pilotagem da empresa.

O controlo orçamental e o *tableaux de bord* ou o *balanced scorecard* constituem, por outro lado, dois instrumentos de acompanhamento dos resultados atingidos e a atingir (Hugues, Neves & Rodrigues,, 2011)

Tendo o controlo de gestão por finalidade «verificar se a estratégia da empresa está a ser conseguida», deve ser implementado de forma progressiva, «de acordo com as condições tecnológicas e com, sobretudo, a cultura da empresa, que pode, por si só, condicionar, acelerando ou estagnando, o processo de controlo de gestão em curso.» (Reis, 2008)

Segundo Reis (2008), «o controlo de gestão pode ser definido como um esforço sistemático para fazer coincidir os indicadores de atividade com os objetivos da estratégia, estabelecer sistemas de informação da atividade desenvolvida, comparar a atividade atual com os *standards* (padrões) previamente estabelecidos, determinar a eventual existência de desvios e avaliar a sua importância e ainda assegurar que todos os recursos da empresa estão a ser usados da maneira mais eficaz e eficiente possível para alcançar os objetivos da empresa.» (Reis, 2008, p. 201)

O controlo de gestão tem uma ação muito vasta e abrangente, devendo «ser encarado numa perspetiva global e completa, incluindo o conjunto dos processos de gestão e envolvendo os principais, senão todos, responsáveis da empresa.»

Os instrumentos que constituem o controlo de gestão devem servir para motivar toda a estrutura humana da organização a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, «privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e a responsabilização.»

Reis (2008) afirma que “qualquer organização, por mais rudimentar que seja, necessita de controlo para alcançar os seus objetivos.” (Reis, 2008, p. 202)

Ainda segundo Reis (2008), o controlo torna-se necessário para qualquer empresa porque:

- as alterações do ambiente das organizações e a evolução dos mercados afetam os produtos e os serviços da empresa;
- o aumento da complexidade das organizações obrigam a um maior e mais pormenorizado controlo de forma a garantir a qualidade e a rentabilidade dos negócios da empresa, nos diferentes mercados em que está presente;
- a falibilidade dos decisores da organização, por diagnósticos mal elaborados ou fundamentados e decisões mal tomadas, obriga à existência de um sistema capaz de corrigir tais erros e
- a delegação de autoridade e de responsabilidade pressupõe a existência de controle, para evitar situações de anarquia e vazio de poder.

Em termos práticos, afirma «importa determinar quando controlar e que atividades se revelam fundamentais para um processo eficaz.»

Os pontos estratégicos do controlo devem ser os pontos críticos existentes ao longo do processo operacional e que possibilitem uma «análise criteriosa dos desvios.»

Os requisitos a obedecer para melhor seleção desses pontos estratégicos de controlo devem:

- «Reportar-se a operações ou acontecimentos-chave do processo»;
- «Estar localizados de tal modo que permitam a identificação dos problemas antes da ocorrência de prejuízos graves»;
- «Conduzir a uma ampla perceção do nível de desempenho da empresa»;

- «Ser em número relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida»; e
- «Ser estabelecidos numa perspetiva de equilíbrio das diversas áreas controladas face aos objetivos pretendidos». (Reis, 2008)

Ainda segundo o autor, existem fundamentalmente três **tipos de controlo**, a saber:

1. - Controlo preliminar, que «incide na prevenção de desvios na quantidade e na qualidade dos recursos utilizados na organização», desde os recursos humanos, com as «características físicas e intelectuais necessárias à execução das tarefas atribuídas», aos materiais, com níveis e qualidade aceitáveis e «disponíveis no tempo e no lugar adequados», ao capital que deve estar acessível para garantir a adequada estrutura técnica e instalações e aos recursos financeiros, que «devem estar disponíveis nas quantidades e nas alturas certas.»

2. - Controlo de acompanhamento, que «deve ir a par e passo com as operações em curso, no sentido de garantir que os objetivos são atingidos», devendo ser implementado pelos gestores através da supervisão das atividades e com base nos padrões que orientam as atividades em curso.

3 - Controlo retroativo, que incide nos resultados finais, com o objetivo de «os resultados históricos orientarem as ações futuras.» Os métodos retroativos mais usuais «incluem orçamentos, custos-padrão, mapas financeiros, controlos de qualidade e avaliação de desempenho», sendo que «a incidência da ação corretiva associada ao controlo retroativo não é o objeto da medida (resultado), mas a intervenção dá-se antes sobre recursos e atividades.»

O mesmo autor afirma que o processo clássico de controlo de gestão passa por três **etapas** sucessivas:

1.<sup>a</sup> – Definir os padrões de comparação ou *standards*, que não é mais do que a «quantificação dos objetivos estabelecidos na estratégia da empresa.»

2.<sup>a</sup> – Comparar a performance com os *standards*, isto é, comparar a realização quantificada obtida pela empresa nas suas atividades com os padrões estabelecidos.

3.<sup>a</sup> – Verificar a existência de desvios, positivos ou negativos, apurar as razões do seu eventual aparecimento e tomar as necessárias ações corretivas, justificando-se com todo o rigor os valores encontrados.

“O controlo deve ser encarado como uma ação virada para o futuro. Ele permite que nos interroguemos em função dos resultados agora obtidos.” (Reis, 2008, p.0205)

Deve ter-se sempre em mente que, «o controlo de gestão tem como finalidade última estimular os responsáveis da empresa,» propiciando-lhes «o apoio necessário para tomarem as decisões adequadas,» já que se assim não for torna-se um controlo perfeitamente inútil, custoso e sem retorno. (Reis, 2008)

O autor salienta ainda que os sistemas de controlo (de gestão), para serem eficazes e fiáveis, devem ter um conjunto características comuns, nomeadamente:

- Serem exatos, ou seja, a informação sobre a atividade deve ser exata, sob pena de não se corrigirem os eventuais problemas que possam existir e poderem surgir outros problemas que não existiam;
- Serem atempados, ou seja, a informação deve ser recolhida, tratada e avaliada o mais rapidamente possível a fim de possibilitar as ações que possibilitem melhorias da atividade;
- Serem objetivos, ou seja, a informação proporcionada pelo sistema de controlo deve funcionar como um objetivo para cada colaborador envolvido;
- Serem compreensíveis, ou seja, a informação deve ser de fácil compreensão para todos;
- Serem focalizados estrategicamente, ou seja, o controlo deve estar direcionado para as áreas onde é mais provável o aparecimento de desvios em relação aos *standards* ou aos objetivos estabelecidos e onde esses desvios possam provocar maiores prejuízos para a empresa;
- Serem realistas economicamente, ou seja, os custos suportados com a implementação do sistema de controlo não podem ser superiores ao valor dos benefícios que dele possam advir;
- Serem realistas organizacionalmente, ou seja, o sistema de controlo tem que estar adaptado e compatibilizado com a realidade organizacional da empresa;
- Serem coordenados com o fluxo de trabalho, ou seja, a informação do controlo deve incluir todos os colaboradores que dela necessitam e deve contemplar as fases do processo de trabalho que podem influenciar o sucesso ou insucesso das atividades da empresa;
- Serem flexíveis, ou seja, o controlo deve ter a flexibilidade suficiente para reagir e ultrapassar as mutações que se manifestem no ambiente que sejam adversas, no sentido de as poder aproveitar como novas oportunidades;
- Serem prescritivos, ou seja, quando se verificarem desvios com os *standards* estabelecidos, o sistema deve conter quais as ações corretivas a empreender;
- Serem operacionais, ou seja, a informação que for proporcionada aos colaboradores deve possibilitar que facilmente desenvolvam as medidas corretivas a implementar;
- Serem aceites pelos colaboradores da empresa, ou seja, o controlo deve refletir a linguagem e as atividades dos colaboradores a que diz respeito.

**“Não há nada mais estúpido do que fazer na perfeição uma coisa que não precisa de ser feita.”**

Peter Drucker

### 3.2. Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho das organizações, nas suas múltiplas facetas, é um tema atual e de grande importância, mas que nem sempre tem sido consensual.

Kaplan e Norton (1993) afirmam que, embora os gestores reconheçam o impacto que a medição possa ter no desempenho raramente o sistema de medição é assumido como uma parte essencial da sua estratégia.

“Contudo, a medição efetiva deve ser uma parte integrante do processo de gestão.” (Kaplan & Norton, 1993, p. 134)

Neely (2002) afirma que “... a avaliação do desempenho das empresas é uma indústria que movimenta muitos milhões de dólares.” (Neely, 2002, p. 13)

Há quem veja na avaliação do desempenho uma forma de exercício do controlo sobre as pessoas ou sobre as instituições, situação que pode conduzir a preocupações com a gestão da própria avaliação em vez de gestão do desempenho (relatórios enviesados, números e dados manipulados ou ‘fabricados’, opiniões pouco objetivas, decisões intencionadas, etc.) Neely (2002).

“Se as pessoas forem recompensadas por produzirem bons números, não admira que elas se sintam motivadas a tomar decisões e optar por cursos de ação que melhorarão os números da empresa, mesmo se isso significa pôr em risco o desempenho da empresa no seu todo”. (Neely, 2002, p. 14)

Mas, porque é que é tão importante para os gestores avaliar o desempenho das empresas?

Uma primeira resposta muito simples pode ser a de “... ajudar os gestores a compreender onde a sua organização se posiciona e como pode o seu desempenho ser melhorado.” (Neely, 2002, p. 14)

Ainda segundo Neely, “... o verdadeiro valor da avaliação provém da ação que lhe é subsequente. Uma organização pode ter o melhor sistema de avaliação do mundo, mas a menos que sejam executadas ações apropriadas com base na informação fornecida pelo dito sistema, o impacto no desempenho será nulo.” (Neely, 2002, p. 14)

“Idealmente, o sistema de avaliação deveria ser concebido de modo a fornecer um sistema de alerta atempado, que tornasse óbvio que um ou mais dos parâmetros de desempenho não

negociáveis seria infringido, a menos que se tomassem medidas de ação adequadas.” (Neely, 2002, p. 15)

Segundo o mesmo autor, “... a avaliação permite aos gestores apurar até que ponto as ações planeadas estão a ser implementadas, se o desempenho está a melhorar e, em caso afirmativo, se a empresa tem um futuro a longo prazo.”

E ainda “... que a avaliação é uma ferramenta a ser utilizada pelas pessoas para melhorar o desempenho da empresa e de que existem dimensões distintas de desempenho da empresa que devem ser avaliadas e geridas de maneira diferente.”

Por outro lado também se pode dizer que “... um sistema de avaliação do desempenho permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de ações, porque quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.” (Neely, 2002, p. 20)

Há quem associe a avaliação do desempenho a sistemas métricos de desempenho, a indicadores chave do desempenho, a fatores críticos do sucesso ou ainda a avaliação do desenvolvimento. As dimensões ou áreas referenciadas para esta avaliação do desempenho vão desde a avaliação dos dados financeiros até à consideração de dados não financeiros como a qualidade, o mercado, a satisfação dos clientes, a produtividade, a mão-de-obra, a formação, a competência e qualificação, etc.

Jack Welch, citado por Neely (2002), enquanto presidente da General Electric reconhecia que “... as três medidas de orientação deveriam ser o grau de satisfação dos empregados, o grau de satisfação dos clientes e o fluxo de caixa. Se, no fim, tiver dinheiro em caixa, tudo o resto irá funcionar. Se o grau de satisfação dos clientes for elevado, obterá uma boa quota de mercado. Se o grau de satisfação dos empregados for elevado, obterá produtividade. E se tiver dinheiro em caixa, é sinal que tudo está a funcionar.”

Em paralelo com a avaliação da satisfação dos clientes que tem vindo a configurar-se como uma vertente muito importante da avaliação do desempenho das empresas, “... as empresas líderes procuram avaliar e gerir a fidelidade dos clientes...”, porque existe “... a perceção de que provavelmente será mais rentável manter os clientes existentes do que recrutar clientes novos.” (Neely, 2002, p. 30)

Uma outra dimensão que é importante avaliar, para além da satisfação e da fidelização dos clientes é a satisfação dos colaboradores.

“A maior parte das empresas parte do princípio de que os empregados satisfeitos são mais produtivos e, por conseguinte, apresentam um melhor desempenho.” (Neely, 2002, p. 32)

O mesmo autor, citando Caulkin (1998), afirma que alguns estudos e sondagens feitos na década de 90 apontaram para conclusões de que “...as organizações que atingem (ou atingiram) níveis

mais elevados de satisfação dos empregados apresentam (ou apresentaram) um desempenho 22% superior ao da concorrência em termos de produtividade, 38% em termos de satisfação dos clientes, 27% em termos de rentibilidade e 22% em termos de conservação do seu pessoal.”

Uma outra vertente da avaliação do desempenho das empresas, cuja notoriedade tem vindo a crescer de importância nos anos mais recentes e que está muito próxima da avaliação da satisfação dos colaboradores, é a preocupação das empresas com o desempenho dos seus ativos intelectuais e técnicos, ou seja, a avaliação do capital intelectual ou capital humano.

“O capital intelectual, pela sua própria natureza, é inerentemente difícil de quantificar, mas à medida que a sociedade da informação ganha ritmo e a economia do conhecimento emerge, o capital intelectual irá assumir uma proporção ainda maior nos ativos da organização e, por conseguinte, será ainda mais importante quantificá-lo e geri-lo.” (Neely, 2002, p. 39)

Para muitas organizações, para além dos clientes e dos colaboradores, cuja satisfação é crucial para o seu bom desempenho, existe um outro vetor que também pode influenciar bastante esse seu desempenho, constituído pelos fornecedores.

“No desenvolvimento de métodos de controlo do desempenho dos fornecedores é crucial reconhecer que nem todos os fornecedores são igualmente importantes.”

“Os fornecedores de mercadorias normalizadas que têm capacidade para garantir qualidade e entrega direta na linha de fabrico, por exemplo, dispensam a manutenção de existências e a inspeção.” (Neely, 2002, p. 45-46)

Nestes casos, o preço de aquisição dos bens, embora sendo um importante fator de seleção, pode não ser a principal condição de decisão de compra.

Neely (2002) afirma que, para os bens vitais para o produto final ou para o processo de fabrico, o custo total de aquisição será apenas uma das várias avaliações adotadas. Serão igualmente necessárias outras avaliações relacionadas com a qualidade, confiança, rapidez, flexibilidade e qualidade do relacionamento cliente/fornecedor.

Adicionalmente à avaliação das dimensões não financeiras, complementando as avaliações dos clientes, dos colaboradores e eventualmente dos fornecedores, a avaliação do desempenho financeiro das organizações tem continuado a merecer uma atenção muito especial por parte dos gestores e dos analistas em geral.

“Nos últimos anos, foram introduzidos diversos métodos inovadores de cálculo do custo dos produtos e avaliação das empresas, incluindo custos baseados em atividades, análise do valor para os acionistas, análise do valor económico, análise do valor de mercado e *throughput accounting* (contabilidade de produtividade).

Uma das áreas mais discutidas é a avaliação dos ativos incorpóreos.” (Neely, 2002, p. 47)

Atualmente tanto os investidores institucionais como os analistas reconhecem o valor de tais ativos incorpóreos, afirma ainda, dos quais assume particular relevância a marca.

“Assim, cada vez mais, eles exigem provas não só do valor da marca, mas também de que os investimentos necessários à proteção do futuro da marca estão a ser feitos.” (Neely, 2002, p. 47)

Mas qual a razão ou razões de estar a avaliação do desempenho das empresas na ordem do dia? Segundo Neely (2002), em primeiro lugar, os sistemas de avaliação do desempenho tradicionalmente utilizados pelas organizações apresentam falhas fundamentais. Em segundo lugar, existem alguns fatores que não só revelaram essas falhas fundamentais, como também proporcionaram formas de as ultrapassar.

No momento de desenvolver ou definir uma avaliação de desempenho, a fim de evitar ou minorar o aparecimento de comportamentos disfuncionais, além da respetiva fórmula, devem ser observadas outras condicionantes, nomeadamente os objetivos da avaliação, o objeto ou alvo da avaliação, a frequência da avaliação, o prazo para a sua revisão, a proveniência dos dados, a fundamentação lógica da avaliação, quem irá agir com base nos dados, o que irá fazer e como o fará (Neely, 2002).

“Um dos dogmas fundamentais da avaliação de desempenho é que não é justo avaliar pessoas em aspetos que elas não podem controlar,” (Neely, 2002, p. 51)

Assumindo-se que a maior parte das avaliações tradicionais são históricas ou retroagidas, tem vindo a ser uma preocupação importante dos gestores a tentativa de perspetivar o futuro desempenho das empresas, através da implementação de algumas medidas corretivas em resposta a alguns sinais de alerta, como por exemplo, o nível de satisfação dos clientes demasiado baixo, incumprimento dos prazos de entrega, etc.

“Em geral, as pessoas caem na armadilha de avaliar as coisas que são fáceis de avaliar.” (Neely, 2002, p. 62)

Esta falácia pode levar à situação de haver uma grande diversidade de sistemas métricos internos de avaliação operacional e financeira das empresas, mas muito poucos ou nenhuns que captem as reais necessidades e expectativas dos clientes.

O resultado, diz o mesmo autor, pode ser desastroso, porque a empresa é muito simplesmente incapaz de compreender o nível real de desempenho que está a ser atingido aos olhos do cliente.

“Para efeitos de desempenho da empresa, os olhos do cliente são os únicos olhos que interessam.” (Neely, 2002, p. 63)

Há que evitar a obsolescência dos sistemas de avaliação, expurgando-os de tudo aquilo que deixou de ter interesse e refrescando-os com a introdução das métricas necessárias e suficientes à avaliação útil e requerida pelos vários interessados da organização.

Em muitas organizações, afirma o autor, “o problema mais sério talvez seja o facto de as avaliações raramente se encontrarem em consonância e integradas, seja entre si ou com a estratégia da empresa” (Neely, 2002, p. 65).

Uma outra questão, também pertinente, é a de saber qual a eficácia das avaliações de desempenho atualmente em uso, no sentido de que fornece informações válidas e diagnósticos úteis.

Avaliações ineficazes podem indiciar que o desempenho está a melhorar ou a piorar, sem que isso seja verdade e corresponda à real situação da empresa, inibindo ou precipitando a introdução de medidas corretivas prioritárias.

Para Neely (2002), a avaliação do desempenho das empresas é hoje um tema atual e muito importante devido, entre outras, às seguintes razões principais:

- mudanças na natureza do trabalho,
- concorrência crescente,
- iniciativas específicas de melhoramento,
- prémios de qualidade nacionais e internacionais,
- mudanças nas funções organizacionais,
- mudanças nas exigências externas e
- poder da tecnologia da informação.

Lingle, J.H. e Schiemann, W.A (1996), citados por Neely (2002), afirmam que «as organizações de topo no seu setor de atividade, com desempenhos financeiros brilhantes e líderes adeptos da mudança, distinguem-se pelas seguintes características: definição de avaliações que os gestores compreendem; equilíbrio entre avaliações financeiras e não financeiras; relação entre as avaliações estratégicas e as operacionais; atualização regular do quadro de resultados (*scorecard*) estratégico; e comunicação clara de avaliações e progressos a todos os empregados.»

Muitos gestores defendem que a avaliação do desempenho é importante, porque se se avalia é porque se sabe alguma coisa ou poderá ser o início desse conhecimento, porque pretendem saber como está a empresa face à concorrência, porque pode proporcionar uma base equitativa para os prémios, ou porque ela é requerida pelos proprietários da empresa e/ou pela entidade reguladora da atividade da empresa (Neely, 2002).

“Sem avaliações, não há forma de verificar se os planos, estratégicos ou táticos, são os mais apropriados ou produzem os resultados esperados.” (Neely, 2002, p. 100)

As avaliações de desempenho, desde que sejam corretas e apropriadas, podem ser um auxiliar fundamental de acompanhamento do progresso e desenvolvimento das organizações rumo à desejada posição de excelência.

“Saber onde se está e o que se deve melhorar é um fator essencial quando se quer prestar um serviço de excelência os clientes.” (Neely, 2002, p. 100)

Para o mesmo autor, as avaliações podem também ser um meio eficaz de comparação das posições relativas das empresas, através do chamado *benchmarking*, buscando a percepção plena

do desempenho de diferentes organizações e a eventual adoção de práticas que conduzam a um desempenho superior da organização.

“As avaliações constituem não só um meio de definir posições, mas também um método para supervisionar progressos.” (Neely, 2002, p. 105)

Adicionalmente, as avaliações quando feitas de forma apropriada e sendo bem definidas e executadas, podem constituir um veículo e meio fidedigno de comunicar o desempenho aos eventuais interessados, nomeadamente acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores e entidades reguladoras e todos os outros que têm diferentes interesses no desempenho da organização.

A avaliação do desempenho pode ser também encarada como um meio que possibilita aos membros de uma organização identificar e controlar a distância a que essa organização se encontra dos seus objetivos, mostrando o caminho que ainda falta percorrer e possibilitando a formulação de planos de ação que possibilitem preencher as lacunas evidenciadas. (Neely, 2002)

“Uma ação é executada. O desempenho é avaliado. Se o progresso se desvia do plano é executada uma ação corretiva.” (Neely, 2002, p. 113-114)

Outras razões justificativas da existência da avaliação de desempenho podem ser referidas como sendo um meio de controlo da gestão e como um meio de controlo dos custos, embora, para o autor, utilizar as avaliações como um simples meio de controlo é redutor, porque os dados do desempenho também oferecem oportunidades valiosas de aprendizagem.

As avaliações de desempenho podem também ajudar os gestores das empresas a identificar as verdadeiras origens do grau de satisfação ou insatisfação dos seus clientes, determinar os pontos fortes e os pontos fracos da atividade das suas empresas, definir as prioridades das eventuais medidas de aperfeiçoamento e para onde devem direcionar as suas políticas de investimento.

“A Mobil utiliza ainda a tabela equilibrada (*Balanced Scorecard*) para avaliar as decisões de investimento. Em vez de considerar apenas a recompensa financeira, avalia todos os investimentos propostos com base nos critérios da tabela equilibrada (*Balanced Scorecard*) selecionada.” (Neely, 2002, p. 116)

Segundo Caiado (2015), a avaliação de desempenho é uma função que, numa estrutura descentralizada de responsabilidades, deve ser normalmente levada a cabo em todos os seus níveis de decisão. Segundo o mesmo autor, para que se atinja uma maior objetividade na medição do desempenho é recomendável ou mesmo necessário que se tome em consideração a distinção entre fatores mensuráveis e fatores incontrolláveis ou de difícil mensuração.

Refere ainda que “a implantação de uma avaliação de desempenho compreende várias fases que evoluem numa sequência lógica e contínua de envolvimento das pessoas que são responsáveis pela implantação e funcionamento do processo. Cada fase poderá gerar

reações positivas ou negativas, que podem condicionar a continuação do processo.”  
(Caiado, 2015, p. 652)

O mesmo autor refere que, numa primeira fase, a do conhecimento, é normal as organizações passarem por uma etapa de sensibilização do que é ou deva ser o processo de avaliação do desempenho, por uma outra etapa de consciencialização em que cada interveniente tenta assimilar e esclarecer-se sobre o processo e por uma etapa de entendimento, em que todos aceitam as informações e condições básicas do processo, estão conscientes do papel a desempenhar e comprometidos com o sucesso do mesmo.

Numa segunda fase, a da implantação, a organização deve fazer a transição da decisão para a execução, passando de uma etapa inicial de implantação propriamente dita, em que o desempenho é analisado e são verificados os resultados da avaliação normalmente em reuniões ou encontros planeados para o efeito, para uma segunda etapa de aceitação, em que o processo de avaliação é legitimado por todos, em cada um dos níveis organizacionais.

Numa terceira fase, a do comprometimento, a organização deve de forma consciente incorporar o processo de avaliação, passando de uma etapa de institucionalização, em que as ferramentas e os instrumentos de gestão passam a ser utilizados como fazendo parte das rotinas operacionais normais da organização, com a necessária acomodação e ajustamento, para uma segunda e importante etapa de interiorização, em que a maioria dos vários componentes da organização está comprometida, sendo assumido que o novo processo de avaliação atende às expectativas pessoais e profissionais dos colaboradores e aos objetivos ou metas da organização.

“A avaliação do desempenho deve seguir duas óticas:

- a comparação com o passado e
- a comparação com os objetivos.

Na primeira as performances do passado são tomadas como sistema de referência, considerando como diferença as melhorias e as deteriorações.” (Caiado, 2015, p. 653)

Segundo este autor, há que atender a dois aspetos importantes que são, por um lado, o diferente contexto económico-social que aconteceu no passado e, por outro, os resultados passados foram alcançados na sequência de decisões tomadas no passado. Em princípio, parece satisfatório considerar como princípio de base do controlo de gestão a comparação com os objetivos. A questão põe-se na forma como estes foram estabelecidos e o contexto em que estes foram objeto de decisão.

Afirma ainda que desta comparação resultam diferenças, também designados por desvios, para mais ou para menos, que, sendo resultantes da combinação e incidência recíproca dos vários fatores internos e externos, podem e devem ser sucessivamente justificados (procura das respetivas causas) e decompostos em vários desvios sucessivos, facilitando assim as necessárias ações corretivas.

Pinto (2006) afirma que «para garantir que a empresa caminha no sentido da realização dos seus objetivos, um sistema de avaliação de desempenho (SAD) assume-se crítico para a gestão da empresa.»

Este sistema desempenha um papel muito importante na motivação das pessoas, gestores e colaboradores, orientando em sintonia a tomada de decisões no sentido dos objetivos estratégicos da organização. Propicia também a quantificação das medidas de realização dos objetivos definidos e «forma a base de um sistema de recompensas pelo desempenho.» (Pinto, 2006)

Com impacto significativo no comportamento da gestão, o SAD é em simultâneo também uma importante ferramenta de comunicação intra e interdepartamental dos objetivos da empresa e do modo de os atingir.

“Embora seja inquestionável a importância do SAD numa empresa, o seu sucesso depende totalmente do modo como o sistema é concebido e implementado.” (Pinto, 2006, p. 288)

Os principais motivos ou razões que o autor aponta para fazer a avaliação do desempenho são:

- «Controlar e comparar os resultados com as metas estabelecidas e, em função dos desvios, realizar as ações adequadas»;
- «Medir os resultados (e não apenas os esforços) dos processos de trabalho»;
- «Comparar a evolução de indicadores de desempenho ao longo do tempo e incentivar a melhoria contínua desse desempenho»;
- «Fundamentar decisões de progressão na carreira ou propostas de aumentos com base em resultados. Neste caso, a avaliação de desempenho serve como fator motivador dos colaboradores.»

Para Pinto (2006), as experiências levadas a cabo pelos gestores japoneses, especialmente os seus contributos para a gestão industrial, têm servido de referência e contribuído para o aperfeiçoamento de algumas das métricas de desempenho.

Uma primeira recomendação é que devemos procurar controlar os desvios e não as médias, uma vez que «o que interfere no desempenho são as oscilações dos valores e não o valor central ou médio.»

Uma segunda recomendação postula variedade sim, variação não, ou seja, «oferecer ao mercado um vasto leque de artigos capazes de satisfazer as necessidades dos diversos clientes» em que a variação (ou desvio) seja a menor possível.

Uma terceira recomendação é que devemos procurar quantificar de forma a tomar decisões baseadas em fatos, ou seja as decisões devem ser fundamentadas em dados concretos, atuais e corretos.

Uma quarta recomendação aponta que a melhoria contínua do desempenho deve ser obtida de forma sistemática, apoiada em pessoas com a formação devida e em processos uniformizados (devidamente documentados e formalizados).

Um outro aspeto referido pelo autor como crucial é a necessidade de «identificar as fontes de dados/informação, o processo de obtenção desses dados e o seu tratamento.»

“É importante que as empresas implementem procedimentos formais de registos de dados resultantes dos processos de trabalho.” (Pinto, 2006, p. 291)

Recomenda-se, afirma o autor, que o tratamento de dados deve ser executado com o apoio das novas tecnologias, com recurso a sistemas de leitura e recolha automática e suportado por um sistema informático de gestão que processa e possa produzir informação válida e confiável.

O autor aponta como métricas ou indicadores de desempenho ou *kpi* (*key performance indicators*) os seguintes:

- Produtividade, que «é o valor criado por unidade de trabalho (dia, mês ou ano)» e que «quantifica a capacidade de um sistema em transformar ‘entradas’ (recursos, inputs) em ‘saídas’ (produtos ou serviços, outputs)», sendo expressa percentualmente através do quociente do *input* pelo *output*. A produtividade será maior quanto maior for esse quociente e conseqüentemente quanto menor for o desperdício;
- Eficiência, que é «a relação entre os resultados alcançados (*output*) e os resultados esperados (objetivos ou metas)», medindo a capacidade de um sistema em alcançar objetivos. Com o aumento da eficiência aumenta a produtividade, mas o inverso pode não ser verdadeiro. “A eficiência de um processo pode ser superior a 100% (basta que no período de observação os objetivos tenham sido ultrapassados).” (Pinto, 2006, p. 293) Eficiência e eficácia são conceitos diferentes, sendo que a eficácia está relacionada com a obtenção de resultados sem grande preocupação quanto ao modo ou meios;
- Disponibilidade, que «mede a relação entre o tempo útil e o tempo disponível», sendo que o tempo útil é obtido retirando ao tempo total o tempo perdido (pausas ou paragens programadas e paragens não programadas) e o tempo disponível é obtido retirando ao tempo total as pausas ou paragens programadas, como avarias, perdas de velocidade, etc.;
- Capacidade, que «representa aquilo que um sistema consegue fazer (produzir ou servir) ou assegurar» em unidades de medida que sejam comuns e homogêneas a todos os produtos e/ou serviços (peças, unidades, metros, quilogramas, tempo, etc.);
- Carga, que «representa aquilo que se pede ao sistema», devendo ser apresentada na mesma unidade de medida da capacidade para se poder comparar e controlar. A carga deve ser sempre inferior à capacidade;

- Ocupação, que «mede a relação entre a carga e a capacidade», sendo apresentada em percentagem inferior a 100%. O não respeito por esta condição origina graves problemas de planeamento e controlo de operações, resultando em situações de capacidade infinita. “A definição de um valor ótimo de ocupação representa um interessante desafio para qualquer gestor.” (Pinto, 2006, p. 296). No equilíbrio entre produtividade, obtida com elevada ocupação e serviço, obtido com baixa ocupação, deve estar a preocupação da empresa;
- Cash-to-Cash, que «mede o tempo necessário para converter os *inputs* em *outputs*», desde o pagamento dos materiais ou recursos utilizados até ao recebimento dos clientes. Sendo uma medida da liquidez da empresa «é uma medida da eficiência de todo o processo de satisfação de encomendas (desde fornecedores, aos produtores e até aos clientes).»;
- Nível de Serviço, que «mede o grau de satisfação do cliente relativamente ao fornecimento», sendo que «a satisfação do cliente pode ser atingida com fornecimento sem atrasos, em qualidade ou dentro das condições pré-acordadas entre ambas as partes.» Não sendo possível obter uma forma ou fórmula única para medir o nível de serviço, é contudo possível identificar um método de medição, porque quanto maior for o nível de serviço garantido por um fornecedor menor é a probabilidade de rutura desse fornecedor;
- Fill Rate, que «mede a proporção da procura (consumo) satisfeita diretamente através de stock» sem haver necessidade de acionar os meios de fabrico. “Para uma empresa cuja estratégia é a produção para stock, a sua *fill rate* terá que ser necessariamente alta; para empresas que optem pela estratégia de produzir por encomenda (*make to order*) a *fill rate* será muito baixa ou nula (de preferência).” (Pinto, 2006, p. 297)
- Velocidade, que «é uma medida do dinamismo dos materiais (ou capitais) dentro da cadeia de fornecimento.» Em todas as fases da cadeia de fornecimento, materiais parados correspondem a dinheiro inativo, pelo que o tempo de permanência deve cingir-se apenas ao tempo da respetiva fase ou operação, aumentando a velocidade dos materiais e do dinheiro. As inspeções, as deslocações e o armazenamento são as principais causas de baixa velocidade;
- Rotação de Stocks, que «mede o número de vezes que o stock é renovado num dado período de tempo» sendo calculada pelo rácio entre o Volume Total das Vendas e o Valor dos Stocks (perspetiva financeira e mais comum) ou pelo rácio entre o Consumo Total e o Stock Médio (perspetiva de gestão de materiais). A rotação dos stocks deve ser a mais elevada possível, porque diminui as necessidades de capital investido em

inventários (stocks), mas deve atender-se e cuidar da possível redução do nível de serviço;

- Qualidade, ou Taxa de Qualidade, que «mede o grau de conformidade dos produtos e/ou serviços com os requisitos do cliente.» É obtida em percentagem através do quociente entre os Produtos Aprovados com o Total de Produtos, sendo os produtos aprovados ou em conformidade «todos os produtos e/ou serviços que estejam de acordo com os requisitos» e sendo os restantes designados por produtos não-conformes ou defeituosos;
- Taxa de Defeitos, que «é complementar da taxa de qualidade», sendo desejável que apresente valores muito baixos, normalmente expressos em *ppm* (partes por milhão);
- Capabilidade de Processo, que «denuncia quanto capaz, ou competente, é um processo de se manter dentro de limites de controlo bem definidos.» A sua avaliação «é feita através da comparação do output de um processo em controlo estatístico» (quando apenas sujeito a variações aleatórias) «com especificações bem definidas através dos índices de capabilidade.» O julgamento da capabilidade é feito nos modos adequada, satisfatória e inadequada, conforme o valor do índice que indica a dispersão inerente ao processo, medida através de seis desvios padrão;
- Eficiência Global, ou Overall Equipment Efficiency, que «mede o desempenho global de um processo ou sistema», avaliando o desempenho do todo e não das partes, reforçando o princípio de ‘*think global and act local*’. Esta medida põe em confronto as principais áreas envolvidas na satisfação dos pedidos dos clientes: a eficiência do fabrico ou serviço, a qualidade do processo, dos produtos ou serviços e a manutenção, disponibilidade dos equipamentos ou processos. Os valores obtidos possibilitam aferir o potencial aproveitado pela empresa e o grau de desperdício ou desaproveitamento dos recursos e da potencialidade da empresa;
- First Time Through Capacity, que «representa a percentagem de unidades completas e com qualidade que um processo de fabrico produz bem à primeira, sem necessidade de retrabalho, sem defeitos e de acordo com as especificações.» Um valor elevado desta taxa deve ser a ambição de qualquer organização, sendo 100% o valor ideal;
- Dock-To-Dock, que «representa o tempo total, ou *lead time*, desde que a matéria-prima e componentes são descarregados no armazém da empresa até estes serem despachados para o cliente sob a forma de produto acabado ou serviço realizado.» Este *lead time* pode ser decomposto em tempo de armazenagem, tempo de processamento, tempo de transporte, sendo normalmente utilizada em ambientes *lean thinking* através de mapeamento da cadeia de valor;
- Build-To-Schedule, que «avalia o modo como a empresa executa os seus planos de fabrico para entregar o produto certo no momento certo, em quantidade e no *mix* ou

sequência desejados.» Trata-se de uma taxa composta por desempenho em volume, desempenho em *mix* e desempenho em sequência. Uma taxa ideal de 100% significa total sintonia da empresa com o mercado e com os pedidos do cliente;

- Tempo de Ciclo, que «corresponde ao tempo entre peças (ou clientes) sucessivas e é definido pela estação (ou operação) mais demorada ou crítica.» Sendo denominada estrangulamento ou *bottleneck*, esta estação determina o ritmo da linha ou do processo, condicionando o seu *output* e a capacidade da linha ou do processo;
- Takt Time, que «é um tempo de ciclo ajustado à procura.» Quando a procura aumenta o *takt time* deve diminuir e vice-versa, para o que «as empresas necessitam de introduzir flexibilidade nos seus processos e recursos.» O *takt time* é calculado pelo rácio entre o tempo disponível e a produção desejada.

“Após a definição do que medir e com que objetivos, o passo que se segue é a criação de um sistema de avaliação do desempenho (SAD) de apoio à gestão.” (Pinto, 2006, p. 302)

Para o autor, fazendo o acompanhamento dos principais indicadores de desempenho, o sistema de avaliação deve fornecer à equipa de gestão os dados necessários à tomada de decisões em concordância e possibilitar a entrega dos resultados obtidos nos pontos ou áreas operacionais onde esses dados ou informações foram gerados.

“É considerada boa prática apresentar os resultados nos locais ‘onde as coisas acontecem’ para que aqueles que contribuíram para esses resultados tomem conhecimento do impacto das suas ações, possam acompanhar a sua evolução e, principalmente, para que possam discutir os resultados numa perspetiva de melhoria contínua.

Os resultados devem ser apresentados num formato simples, claro e objetivo, para que por todos sejam facilmente percebidos e utilizados.” (Pinto, 2006, p. 303)

No que respeita ao detalhe há que estabelecer «um ponto de equilíbrio entre os resultados esperados e o custo associado à sua produção.»

Relativamente à frequência, a obtenção de dados em tempo real seria a situação ideal, mas reconhece-se que condicionantes técnico-económicas podem inviabilizar essa opção.

Pode considerar-se como uma situação razoável e aceitável «um detalhe ao nível do sector, departamento ou centro de trabalho com uma frequência mínima de uma semana.»

Também nesta matéria, o *benchmarking* ou aprendizagem com os melhores, «é por muitos considerada uma boa prática de gestão».

“*Benchmarking* é, deste modo, uma atividade de medição e/ou comparação de um processo ou organização em relação a um valor de referência (interno ou externo). Para além da possibilidade de aprender com os melhores e identificar as boas práticas, o *benchmarking* permite às empresas manterem-se atentas ao mercado.” (Pinto, 2006, p. 304)



“What you measure is what you get.”

Kaplan, R. S. e Norton, D. P.

## 4. Indicadores e análise

### 4.1. Modelo de definição dos indicadores estratégicos de negócio

Em teoria a implementação do BSC parece ser uma ótima iniciativa, possibilitando a ligação da missão e da estratégia da organização às medidas de desempenho e alinhando as respectivas iniciativas com o plano estratégico.

Serra *et. al.* (2012) consideram que «esta nova metodologia baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais, organizados em quatro dimensões: a *financeira* propriamente dita, a dos *clientes externos*, a dos *processos internos* e a de *aprendizagem e crescimento*.»

Os mesmos autores acrescentam que «ao criar um BSC, as empresas devem escolher um conjunto de indicadores que reflita com precisão os fatores críticos dos quais depende o sucesso da estratégia, que mostrem as relações de causa e efeito entre os indicadores individuais (de modo que fique evidenciado como os objetivos não financeiros influenciam os resultados financeiros de longo prazo) e que proporcionem uma visão abrangente e atualizada sobre a organização» (Serra *et. al.*, 2012, p. 348)

Há indicadores que servem apenas para medir ou refletir o desempenho passado da organização, sendo por isso «designados de *indicadores de ocorrência* ou *indicadores de resultado* (ou *lagging indicators*), pois mostram o que já aconteceu.»

“Os direcionadores, por outro lado, são chamados *indicadores de tendências* (ou *leading indicators*). Estes, em vez de indicarem uma ocorrência passada, mostram o progresso em áreas-chave para a implementação da estratégia, ou seja, mostram as variações que, no futuro, afetarão os resultados.” (Serra *et. al.*, 2012, p. 348)

Segundo os mesmos autores, os indicadores devem:

- Estar integrados com a estratégia e os objetivos estratégicos;
- Ser fácil e precisamente quantificáveis;
- Ser simples e claros;
- Ser específicos;
- Ser de fácil aferição e rapidamente disponíveis e
- Ter baixo custo de implementação.

Segundo os criadores do BSC, afirma Russo (2009), «o conjunto de indicadores de desempenho tem de ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, num processo de desdobramento hierárquico (*top-down*).»

“A construção e definição dos indicadores deve ser realizada na fase de planeamento, quando se determina a missão e a estratégia da empresa, os fatores críticos de sucesso da mesma, as metas de desempenho a alcançar, os indutores desses resultados e os indicadores de causa-efeito, para posterior controlo.” (Russo, 2009, p. 27)

Como referido, um dos aspetos fundamentais do BSC prende-se com a evolução que foi tendo para um sistema de gestão estratégica, suportado por indicadores que, medindo e impulsionando o desempenho das organizações, possibilita uma visão abrangente da situação atual e da evolução futura dos seus negócios.

“Assim, os aspetos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com a sua estratégia.” (Serra *et. al.*, 2012, p. 349)

Um outro aspeto muito importante, segundo Serra *et. al.*, (2012) decorre de que «o BSC enfatiza a existência de relações de causa e efeito nas medições. Assim, a organização é capaz de compreender como os indicadores não financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade.»

Assim sendo, o BSC não pode ser visto como um «conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes», mas deve conter e mostrar toda a cadeia de relações de causa-efeito que os suportam, justificam e que vai conduzir aos objetivos financeiros.

Russo (2009) diz que «Atkinson e Epstein (2000) afirmam que um dos aspetos mais importantes do BSC, que permite ligar os resultados com as atividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o sistemático esforço conjunto para medir essas relações, comunicá-las aos gestores operativos e providenciar o suporte para aprendizagem das organizações sobre essas relações.»

“Os indicadores a desenvolver devem suportar a estratégia. A quantidade de indicadores deve ser a menor possível para que não haja sobrecarga de dados e informações. É também importante que os indicadores individuais mostrem as relações de causa e efeito entre eles.” (Serra *et. al.*, 2012, p. 360)

Contudo, alguns desafios ou problemas vão aparecendo, que podem criar condições de alguns atrasos ou dificuldades, designadamente os seguintes:

- Não é fácil traduzir, quer a estratégia, quer as medidas de desempenho, em linguagem e terminologia que possa ser entendível por todos, nomeadamente os colaboradores que se situam nos níveis hierárquicos mais baixos da organização;

- Nem sempre se dá a devida importância à comunicação da relevância do BSC para a organização, pelo que há que procurar os melhores canais e meios de comunicação, para que se obtenha o melhor efeito e
- O compromisso de todos para a implementação do BSC nem sempre é obtido, pelo que há que evitar que essa iniciativa esmoreça, caia no esquecimento e morra ao longo do tempo.

Para tentar minorar e ultrapassar estas dificuldades podem e devem ser assumidas as seguintes sugestões de ação:

- Estabelecer claramente as regras e as responsabilidades de todos os colaboradores em relação ao enquadramento geral do BSC, o que pode ajudar a conseguir o seu apoio, mostrando-lhes o seu contributo para o sucesso;
- Articular de forma constante e consistente a importância do BSC através de mensagens, comunicações e envolvimento com os gestores seniores, altamente bem colocados na estrutura, que podem funcionar assim como ‘arautos’ das melhorias e desempenho a atingir;
- Interligar o BSC com outras iniciativas da organização, tais como acreditações, certificações, melhoramentos técnicos e de qualidade, iniciativas tendentes a aumentar a satisfação dos clientes, formação dos colaboradores, aumentando assim o leque de colaboradores e áreas envolvidas;
- Definir e disponibilizar esquemas de incentivos e formas de reconhecimento pelo alcançar de metas e medidas de desempenho, motivando assim os colaboradores envolvidos na implementação do BSC;
- Providenciar um calendário ou cronograma completo com etapas ou marcos e metas visíveis e alcançáveis, proporcionando de forma fácil a possibilidade de se fazer o seu seguimento;
- Comunicar de forma realística qual o tempo necessário à implementação do BSC e fazer o seguimento consistente dessa comunicação.

Segundo Russo (2009, p. 27-28) «as empresas que usam de forma bem-sucedida o BSC como pilar do seu sistema de gestão, para identificar e realizar objetivos estratégicos, apresentam algumas características comuns, segundo os seus criadores:

- Contam com uma liderança forte;
- Traduzem a sua estratégia nos termos do BSC;
- Transpõem as estratégias de alto nível para as unidades organizacionais e departamentos de apoio;

- Conseguem fazer da estratégia uma atribuição do dia-a-dia de todos, dentro da organização;
- Incorporam os BSC nos processos organizacionais.»

Para Serra *et. al.* (2012, p. 361), «uma vez que o BSC esteja a funcionar, ele deve ser revisto periodicamente. Para esta revisão, os executivos devem procurar responder às seguintes questões:

- Os indicadores de resultados estão a mostrar o desempenho da organização?
- A estratégia da organização mudou desde a última revisão?
- Os indicadores do *scorecard* devem ser mudados?»

«Os executivos devem ainda e também analisar os aspetos seguintes:

- O BSC está a indicar se a estratégia é bem-sucedida ou se está a ser implementada?
- Os indicadores estão corretos?
- O alinhamento entre os indicadores e a estratégia está correto?
- Há algo que precise de ser melhorado?»

Mesmo quando o BSC se encontra completamente integrado na estrutura, na cultura e nas práticas da organização, o equilíbrio dos indicadores que ele possibilita pode não ser totalmente real, porque os indicadores «podem estar desequilibrados em relação a outros sistemas da organização, como, por exemplo, relativamente às políticas de remuneração baseada apenas nos resultados financeiros.» (Serra *et. al.*, 2012, p. 361)

#### **4.2. Metodologia de análise e discussão dos resultados da análise**

Como já referido o presente Trabalho de Projeto pretende fundamentalmente criar uma espécie de “Guião para a Implementação do BSC” num universo empresarial, com a atividade principal no setor dos plásticos.

O grupo empresarial em que está integrada a unidade industrial em estudo, é composto por várias organizações vocacionadas fundamentalmente para a fabricação e comercialização de produtos flexíveis em plástico, destinados ao acondicionamento e embalagem de outros produtos. Este grupo de empresas está presente, como fornecedor, em todos os principais setores industriais, agrícolas e de comércio e serviços, tanto no mercado português, como nos mercados internacionais.

Tendo sido definido objetivo do projeto, como já referido atrás, a implementação da BSC numa das unidades deste conjunto de empresas industriais, a estratégia de investigação mais

recomendável é a descritiva, já que se trata de, necessariamente, começar por caracterizar o seu estado atual.

Dentro da estratégia de investigação descritiva, o método de pesquisa mais adequado parece-nos que seja o estudo de caso.

O estudo de caso é genericamente considerado como uma forma de estudar e analisar uma realidade social, como por exemplo uma organização.

O estudo de caso pode ser feito de forma exploratória, explanatória ou descritiva.

Segundo Yin (2003), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos e nos quais são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Ainda segundo mesmo autor, a pesquisa por caso de estudo também permite incluir o caso de estudo individual e o caso de estudo múltiplo, ‘experiências jornalísticas’, pesquisas de avaliação e incluir evidências quantitativas e qualitativas também.

Yin (2003) utiliza uma série de questões – “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê – e duas outras condições – a extensão do controle que o investigador tem sobre o comportamento atual dos eventos e o grau de focagem nos eventos contemporâneos por oposição aos históricos – para isolar as condições em que são preferidos os casos de estudo.

Segundo o mesmo autor, para que um caso de estudo seja exemplar, deve:

- Ser significativo
- Ser completo
- Considerar perspectivas alternativas
- Mostrar evidências suficientes e
- Ser composto de forma comprometida.

Segundo Yin (2003), a entrevista é uma das principais técnicas de recolha de dados para os estudos de caso, ... porque na sua maior parte são sobre relações humanas que devem ser reportadas e interpretadas através da opinião de intervenientes específicos e de outros entrevistados bem informados que fornecem informação pertinente sobre uma determinada situação.

Assim na fase de diagnóstico do estudo de caso, por forma a melhor dimensionar o problema, os instrumentos de recolha de dados a utilizar são as entrevistas, abertas, dirigidas ou estruturadas e mistas, os inquéritos e outros.

Com as entrevistas abertas, a utilizar fundamentalmente com o topo da estrutura hierárquica do grupo, pretende-se que sob proposta dos assuntos (estratégia, gestão, medidas e indicadores, avaliação e resultados) haja uma grande interatividade dinâmica dos entrevistados, no sentido

de ‘verterem’ todo o conteúdo possível, para melhor se identificarem as situações a contemplar e a melhorar.

Deseja-se que todas as hipóteses e todos os tópicos considerados importantes e pertinentes tenham previamente sido arrolados e preparados, para que, com a necessária coordenação e estímulo do entrevistador, seja possível recolher de cada entrevistado um *apport* válido e consequente para o objetivo base.

Com as entrevistas dirigidas ou estruturadas, a utilizar com os dirigentes departamentais e estrutura intermédia da organização, pretende-se que sob um questionário previamente construído com perguntas e questões objetivas ordenadas, os entrevistados possam proceder às respostas de forma enquadrada e de acordo com um conjunto de respostas também previamente feitas, economizando-se assim tempo e permitindo uma recolha de dados com maior homogeneidade e objetividade.

Além das entrevistas, tentando abranger o máximo possível de quadros e dirigentes da unidade empresarial, tentar-se-á, se houver necessidade e condições, fazer uma espécie de “*cross validation*” com outros elementos da organização, através de encontros e conversas informais, no sentido de melhor tentar validar o modelo a seguir.

Complementarmente, dado o conhecimento existente da realidade em análise, prevê-se a utilização da análise documental, através da análise aos Relatórios e Contas dos anos de 2014 e 2015, aos Manuais de Qualidade e de Procedimentos e outra documentação relevante existente sobre o grupo.

Segundo Yin (2003), para os estudos de caso o aspeto mais importante da análise documental é corroborar e acrescentar as evidências originadas por outras fontes.

Finalizada a fase de diagnóstico, segue-se a fase de intervenção, que não será mais do que a tentativa de, através de uma análise de dados qualitativa, cruzar os resultados obtidos com as entrevistas, inquéritos e análise documental, com os conceitos teóricos e as hipóteses formuladas.

Ainda segundo Yin (2003), quando se elaboram estudos de caso a análise das evidências é um dos aspetos menos desenvolvidos e mais difíceis.

Como resultado da análise das evidências e do seu cruzamento com a teoria e conceitos subjacentes ao BSC pretende-se vir a definir o modelo do Mapa Estratégico a implementar, com a participação de grande parte, se não for possível de todos, os interlocutores e intervenientes na fase de diagnóstico e com alguma responsabilidade nos atos de gestão da empresa, a começar obviamente pela sua Administração.

Também nesta fase do Projeto afigura-se fundamental a utilização de uma ferramenta informática de suporte à implementação, iniciando-se com a preparação e definição de

*templates* parciais e departamentais, estruturando-os com os objetivos, as metas e os indicadores para cada um.

Num período posterior, pretende-se a agregação de todos esses *templates* num sistema único geral, que possibilite uma visão agregada do andamento de todos os vetores fulcrais do negócio e que se pretende que venha a ser o referencial de comando dos órgãos de gestão da empresa e do grupo, culminando a implementação e institucionalização do BSC.

Na fase de avaliação, prevê-se a definição de um conjunto de instrumentos de controlo e de um referencial de indicadores de desempenho, na tentativa de medir o seu impacto nas estratégias que foram delineadas.

Obviamente que, estas duas últimas fases vão possibilitar e ter muitas zonas de interseção e com o dinamismo inerente à evolução da implementação do BSC, procurar-se-á uma interação constante entre elas (análise causa-efeito).

À medida que o desenho da ferramenta vá sendo concretizado prevê-se a eventual redefinição de um ou outro vetor, de acordo com as ações que forem sendo executadas na prática e em consequência da integração dinâmica dos conceitos inerentes ao BSC com a sua aplicação à realidade concreta das empresas.



## Parte II

### Aplicação a um caso prático



## 5. Aplicação do modelo à unidade industrial de plásticos

### 5.1. Resenha Histórica

A resenha histórica da sociedade onde se pretende a implementação do BSC pode ser iniciada transcrevendo o que é reportado na sua página da Internet, consultada em 30-11-2017.

“A ‘Co.’<sup>2</sup> iniciou a sua atividade em 1982, ‘no centro de Portugal’<sup>3</sup>, vocacionando-se para o fabrico de filmes e mangas para a agricultura e indústria e alguns sacos para a distribuição e comércio tradicionais.”

Desde essa data até aos dias de hoje, a sociedade tem vindo a desenvolver-se e a prosperar de uma forma espetacular e mesmo vertiginosa, graças às ótimas decisões de gestão estratégica, operacional e de assunção de risco e arrojo, que têm vindo a caracterizar o seu fundador e atual líder.

Numa entrevista feita pelo autor, em 2004, para um trabalho da disciplina de “Envolventes e Ambientes Organizacionais” do 1.º Semestre do Mestrado em Gestão, baseada na “*Appreciative Inquiry*”<sup>4</sup>, o fundador e líder da empresa, em resposta a um pedido de reflexão sobre ***um “ponto alto” – um tempo memorável em que se sentiu particularmente empenhado, vivo, desafiado, indispensável como ator de uma iniciativa de mudança***, afirmou que:

*“O ponto mais alto, simultaneamente o mais memorável e o mais assustador, foi aquele período que passei, logo a seguir ao início da minha atividade como industrial, quando fui ‘forçado’ a adquirir as quotas aos meus dois outros sócios, pagando por elas um valor ‘louco’, à data.”*

E de seguida historiando a situação na primeira pessoa:

*“A sociedade tinha sido constituída e iniciado a atividade há cerca de dois anos e começava a apresentar bons resultados positivos.*

---

<sup>2</sup> Trata-se de uma designação ficcionada, introduzida pelo autor, para manter o anonimato da organização e substituir a designação social da entidade real.

<sup>3</sup> “...’no Centro de Portugal’ ...” substitui o local efetivo de arranque da atividade.

<sup>4</sup> *Appreciative Inquiry* ou Inquérito Apreciativo ou Investigação Apreciativa (IA), é uma abordagem aplicável a processos de mudanças organizacionais e também sociais, que enfatiza e se constrói a partir das forças e potencialidades das pessoas e das organizações, tendo sido desenvolvido por David L. Cooperrider, Professor Ph.D. da Escola do Comportamento Organizacional Weatherhead School of Management Case Western Reserve University Cleveland, Ohio, 1980.

*Contrariamente à minha opinião, um dos meus sócios iniciais, não concordava com a minha vontade de investir e crescer e preferia ir recebendo alguns dividendos e retirar os resultados da empresa.*

*Dado que a minha posição e desejo era completamente contrária, rapidamente concluí que das duas uma: ou vendia a minha posição e partia para outra, ou comprava a posição desse meu sócio.*

*Como não tinha dinheiro, aconselhei-me com o meu outro sócio e irmão, que me entusiasmou para continuar com o negócio e, não só se prontificou a vender-me também a sua quota, como me emprestou a verba necessária à compra da quota do outro sócio. Assim, de um momento para o outro, fiquei com a totalidade do capital da sociedade, sem dinheiro e tendo pago cerca de 36 mil ‘contos’ (cerca de cento e oitenta mil euros) por duas quotas de uma empresa (Empresa X, Lda.), que tinha à data um volume de negócios de cerca de 8 mil ‘contos’ (quarenta mil euros).*

*Não me assustei com a situação, não obstante muita gente não acreditar que eu me safasse, comecei por adquirir a crédito mais uma pequena máquina extrusora, de seguida uma outra e uma máquina de cortar e soldar sacos e ...., passados três anos já tinha conseguido pagar a dívida ao meu irmão e tinha iniciado um ciclo da minha vida de constante investimento e crescimento e que, felizmente, tem sido bem sucedida.”*

Ainda na mesma entrevista, quando questionado sobre a sua visão do futuro e reportando-se ao que poderia ser a visão posicionando-se a viver 10 anos à frente, afirmou:

*“A grande revolução que se tem verificado no mundo foi, principalmente, nos sistemas de comunicação e de informação.*

*Hoje, os acontecimentos e as perturbações acontecem a um ritmo mais alucinante e deixaram de circunscrever-se aos locais onde ocorrem e, grandemente por via dos meios de informação, passaram a ter impacto universal, quando antes tinham os seus efeitos mais localizados.*

*É evidente que a globalização dos mercados foi, é e será outro dos fatores com maior impacto no andamento dos negócios e no desempenho das organizações e dos países.*

*Assim, o que se verifica hoje, passados que são 14 anos do século XXI, é um cenário de maior equilíbrio entre os vários blocos económicos mundiais, designadamente em termos de desenvolvimento económico, desenvolvimento social, cultural, ambiental, etc.*

*As organizações, não obstante a preocupação de se perpetuarem através da obtenção de resultados, têm agora maiores motivações para as vertentes sociais e de bem-estar das pessoas, pelo que, todas estão a fomentar e premiar comportamentos eticamente recomendáveis, quer dos seus colaboradores, quer dos cidadãos em geral, promovem a diminuição de desperdícios, resíduos ou refugos, são obrigadas a contribuir para a reciclagem dos produtos fabricados e comercializados após a sua utilização, estão a consumir mais materiais reciclados, etc.”*

Prosseguindo com a apresentação da empresa, transcreve-se o que consta no seu *site*:

“Instalada num terreno com 90.000 m<sup>2</sup>, esta unidade industrial com mais de 30.000 m<sup>2</sup> de área coberta, está apetrechada com equipamentos modernos e de elevada produtividade. Toda a atividade industrial é suportada por um moderno laboratório, onde se procede à monitorização e medição de todos os produtos fabricados, tendo já implementado um sistema de gestão da qualidade de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008. Desde a sua implementação, a empresa está vocacionada para a produção de embalagens flexíveis em polietileno de baixa densidade (LDPE e LLDPE).

Inerente ao elevado nível técnico das suas instalações e equipamentos, propiciando o alcance de elevados padrões de qualidade nos produtos que produz, merecem, no entanto, especial realce os seguintes produtos:

- Filme Retrátil para uso industrial (com ou sem impressão)
- ... ..
- ... ..
- Sacos de plástico e papel

A ‘Co.’ possui uma carteira de clientes bastante diversificada, abrangendo sectores industriais, designadamente:

- Agroalimentar;
- ... ..
- ... ..
- Grande distribuição”

Retirado do *site* [www.'Co.'.pt](http://www.'Co.'.pt) em 30-11-2017.

Como se pode confirmar no Anexo 1 – Análise da Evolução da Empresa, em pouco mais de 30 anos de atividade, a sociedade evolui de forma consistente e continuada, passando de um pequeno fabricante de embalagens flexíveis em plástico, para um fornecedor global de soluções de embalamento em plástico de vários tipos, para todos os setores de atividade, desde o primário, ao terciário, com especial relevância para os setores agroindustrial e de produtos alimentares.

De facto, a evolução da situação económico-financeira apresenta uma solidez financeira invejável, confirmando, ano após ano, crescimentos no Volume de Negócios (que, nos últimos 10 anos, cresceu cerca de 256,26%), na Margem Bruta, no Cash-Flow, no EBITDA e nos Resultados Líquidos. Os principais rácios apresentam também uma evolução bastante positiva designadamente nos rácios de Autonomia Financeira, de Solvabilidade e de Rendibilidade.

A evolução dos negócios tem sido bastante favorável, sendo que o crescimento verificado no volume de negócios da sociedade tem vindo a ser mais acentuado nos mercados internacionais, principalmente no mercado comunitário (onde aumento cerca de 3,9 vezes mais entre os anos de 2010 e de 2015).

Os índices de crescimento alcançados só foram possíveis, graças ao esforço de investimento e à capacidade de o realizar, que sempre foram assumidos pela gestão de topo como uma vantagem competitiva importante e um fator diferenciador relativamente à concorrência.

Acompanhando o crescimento da atividade da empresa e do seu património técnico-industrial, também a sua estrutura humana foi crescendo à medida das necessidades, mas mantendo sempre uma organização muito *flat* e sem grandes complexidades orgânicas.

Tendo sempre presente o desiderato do crescimento e da rentabilidade dos negócios, o controle dos custos de funcionamento sempre esteve nas preocupações dos dirigentes da empresa, como se comprova através da sua evolução ao longo dos anos, sendo de realçar o grande peso dos custos relacionados com a sua infraestrutura tecnológica, dado tratar-se de um sector de atividade capital intensivo.

As exigências dos mercados, a tipologia dos seus clientes e a diversidade da oferta de produtos veio a exigir uma crescente melhoria dos processos do negócio e dos padrões de qualidade, pelo que a empresa foi sendo dotada dos meios técnicos e humanos que pudessem garantir essas exigências. Assim, a empresa criou as condições necessárias à obtenção das certificações qualitativas que lhe foram sendo exigidas, designadamente a certificação ao abrigo do normativo NP EN ISO 9001:2008.

Com o aumento da complexidade da atividade, com o aumento das infraestruturas tecnológicas e humanas e o crescimento patenteado, cresceram também as necessidades de informação a todos os níveis da gestão, pelo que a empresa foi sentindo a necessidade de se dotar de um sistema de informação, capaz de responder corretamente e em tempo útil às necessidades dos vários intervenientes nos processos, tanto internos, como externos. Daí que, também na área das tecnologias de informação, a evolução dos sistemas acompanhou o crescimento generalizado da atividade e dos negócios da empresa.

Como já referido, remete-se para o Anexo 1 – Análise da Evolução da Empresa, onde é apresentada uma descrição mais detalhada de todos os itens referidos, numa tentativa de melhor retratar o estado atual da ‘Co.’ e explicitar a evolução da sua situação económico-financeira, a evolução dos negócios, a evolução da sua infraestrutura tecnológica, a evolução da sua estrutura humana, a evolução dos principais gastos de funcionamento, a evolução do sistema de qualidade e a evolução dos sistemas de informação, criando assim a necessidade de ‘dar o salto’ também no seu sistema de gestão.

## 5.2. Evolução da Formulação Estratégica

Tal como é referido na Revisão da Literatura, a criação, o desenvolvimento e a implementação de uma metodologia de gestão como o BSC deve ser precedida de uma análise estratégica da empresa e da formulação da respetiva estratégia.

Resumidamente, podemos considerar que a análise estratégica da empresa passa por um diagnóstico da sua situação, nomeadamente no que respeita à sua posição no setor de atividade onde está inserida, por um levantamento das competências que apresenta atualmente e que pode vir a apresentar e da situação atual desse setor e a sua provável evolução futura.

### 5.2.1 Análise Estratégica

De acordo com os modelos mais usuais, nomeadamente a análise SWOT, podemos constatar que, de acordo com o entendimento da gestão e de alguns dos quadros superiores da ‘Co.’, com quem houve oportunidade de reflexão, partilha e discussão do tema e ainda de análises feitas por terceiros (subcontratados) para enquadrar em processos de candidaturas a projetos de incentivos ao investimento, pode-se afirmar com relativa segurança que a empresa apresenta as características que se enumeram de seguida:

#### 1. Forças ou pontos fortes:

- O *know-how*, a mão-de-obra especializada e a experiência acumulada ao longo de mais de 30 anos de atividade, cuja alavancagem de competências possibilita um acréscimo na criação de valor;
- Profundo conhecimento do mercado, o que permite adequar a melhor oferta às necessidades e às exigências dos clientes;
- Imagem de solidez e excelência da empresa, nomeadamente junto das instituições financeiras;
- Grande diversificação de clientes, quer em número, quer em peso relativo face ao volume de negócios;
- Gama diversificada de produtos e serviços;
- Diferenciação qualitativa dos produtos face aos da concorrência;
- Notoriedade das marcas no mercado, já bastante consolidada globalmente, mesmo para além dos clientes em que já está inserida;
- Capacidade de investimento acima da média do setor, possibilitando a inovação e desenvolvimento de produtos e até a antecipação das necessidades do mercado;

- Bom relacionamento com os principais fornecedores, tanto de matérias-primas como de equipamentos;
- Possibilidade de beneficiar da elevada capacidade de *networking* da empresa, na grande maioria de países europeus;

## 2. Fraquezas ou pontos fracos:

- Grande dependência face à disponibilidade e aos custos das matérias-primas;
- Localização geográfica periférica, relativamente ao centro da Europa, geradora de custos logísticos adicionais;
- Alguma desvantagem competitiva ao nível do preço, comparativamente a alguma concorrência internacional;
- Algumas deficiências constatadas ao nível do sistema de organização e gestão, necessitando de alguma mudança e atualização de metodologias.

## 3. Oportunidades:

- Capacidade para crescer;
- Novas tecnologias de produção (já adquiridas), que irão permitir um maior leque de combinação de materiais e que poderão resultar em características inovadoras;
- Exploração de novos mercados ou setores de mercado que necessitam de produtos cada vez mais técnicos e com propriedades mais distintivas, como o setor alimentar e hospitalar;
- Novos avanços ao nível das tecnologias de fabrico, com ganhos de eficiência no processo produtivo;
- Possibilidade de alcançar economias de escala através do alargamento de gama de produtos fabricados, como os filmes para laminação;
- Potenciais sinergias de *cross-selling* com alguns dos atuais clientes;
- Capacidade de aproveitar o dinamismo e crescimento de algumas economias europeias, nomeadamente a espanhola;

## 4. Ameaças:

- Forte concorrência internacional;
- Instabilidade no fornecimento de matérias-primas;
- Grande instabilidade e variação dos preços das principais matérias-primas, indexados e muito condicionados pelo preço do crude;
- Fraca imagem internacional do País e da qualidade da indústria portuguesa, face aos padrões qualitativos europeus;

- Sentimentos ecologistas e ambientais que têm vindo a eleger a indústria de plásticos como ‘alvo a abater’ e causadora de todos os malefícios ambientais que têm assolado a sociedade atual.

Como resultado dessas reflexões feitas e da partilha de opiniões, foram simultaneamente elencadas algumas sugestões, avisos ou recomendações, tidas como mais adequadas, no sentido de potenciar ou maximizar e aproveitar os pontos fortes (internos) e as oportunidades (externas), assim como eliminar ou minimizar os pontos fracos (internos) e as ameaças (externas):

#### Sugestões:

- Aproveitar o melhor possível o *know-how* da empresa e as crescentes exigências dos clientes para desenvolver e apresentar produtos com características inovadoras e diferenciadoras da concorrência;
- Recorrer a processos cada vez mais eficientes, que se traduzam em ganhos para toda a cadeia de valor;
- Apostar na expansão internacional como uma dimensão crucial para o crescimento;
- Intensificação das relações da empresa com o mercado, aproveitando a reconhecida imagem de qualidade que possui;
- Continuar a garantir produtos inovadores e de elevada qualidade, através da utilização de tecnologias de ponta;
- Continuar a promover os produtos, as marcas e a empresa, nomeadamente nos certames e eventos internacionais.

#### Avisos:

- A atividade da empresa está inserida num mercado altamente competitivo;
- A capacidade de crescimento da empresa poderá ficar condicionada pela falta de competitividade, de alguns dos seus produtos, em termos internacionais;
- Face aos potenciais custos elevados da matéria-prima torna-se necessário obter economias de escala para a empresa continuar a ser mais competitiva no mercado;
- Mitigar a elevada dependência das matérias-primas, cujo preço está indexado ao preço do crude;
- Atuação nos mercados internacionais poderá ficar condicionada pelos custos de produção;
- Os condicionalismos ambientais que atualmente estão a ser colocados aos produtos plásticos de origem fóssil devem ser tomados em devida conta nas opções que vierem a ser equacionadas para o desenvolvimento futuro da organização.

Fazendo uso de outro dos modelos referidos na literatura, o Modelo das 5 Forças de Porter, procedeu-se à análise da atratividade da indústria em que a ‘Co.’ vem exercendo a sua atividade, tendo-se chegado ao seguinte consenso:

1. Ameaça de entrada de novos concorrentes no setor:

À questão “Existem barreiras à entrada de novos concorrentes?” concluiu-se que existem:

- Reduzidas barreiras à entrada;
- Reduzidos custos de mudança de fornecedor para os nossos clientes;
- Baixa diferenciação de produtos;
- Algumas dificuldades (não barreiras) de acesso às matérias-primas;
- Alguns requisitos de capital e de capacidade de investimento;
- Algumas necessidades de conhecimentos, domínio da tecnologia e de *know-how*.

2. Ameaça de produtos substitutos:

À questão “Existem ameaças de substituição de produtos por outros que satisfaçam as mesmas necessidades?” concluiu-se que existem:

- Relativa disponibilidade de produtos alternativos do mesmo tipo de material (plástico);
- Não disponibilidade de produtos substitutos de outros materiais, nomeadamente de papel, que cumpram a mesma função;
- Reduzido diferencial na relação preço/qualidade dos produtos alternativos.

3. Poder negocial dos clientes:

À questão “Qual o poder dos clientes para influenciar as variações de preços dos produtos e serviços que lhes fornecemos?” concluiu-se que existem:

- Forte poder negocial dos grandes clientes;
- Grande disponibilidade de produtos alternativos à disposição dos clientes;
- Integração a montante com as marcas próprias, principalmente no setor da grande distribuição;
- Alguns conhecimentos da estrutura de custos por parte de alguns clientes;
- Custos relativamente baixos de mudança de fornecedor;
- Grande diversidade de clientes e
- Dependência relativamente fraca de algum cliente em particular ou grupo de clientes.

#### 4. Poder negocial dos fornecedores:

À questão “Qual a força dos fornecedores para aumentar os preços ou reduzir o padrão de qualidades dos produtos e serviços que lhes adquirimos?” concluiu-se que existem:

- Elevada concentração nos fornecedores de matérias-primas;
- Grande importância e peso da matéria-prima na qualidade, no preço e no desempenho dos produtos finais;
- Fornecedores não são afetados pelos produtos substitutos;
- Considerável importância e peso da empresa face aos fornecedores;
- Materiais alternativos com qualidade equivalente;
- Mercado fornecedor globalizado e universal;
- Baixos custos de mudança de fornecedor;
- Relativa importância dos fornecedores de equipamentos;
- Tecnologia com alguma inovação e especialização;
- Possibilidade de estabelecer algumas parcerias com fornecedores.

#### 5. Rivalidade entre os atuais competidores no setor:

À questão “Existem, entre os vários competidores, guerras de preços, de publicidade ou de produtos?” concluiu-se que existem:

- Grande competição ao nível dos preços e condições de recebimento, principalmente nos produtos não diferenciados;
- Algum crescimento das necessidades dos produtos fabricados;
- Custos fixos com alguma importância (Stocks elevados, pessoal, estrutura tecnológica);
- Importância média das marcas;
- Capacidade industrial disponível para resposta a solicitações não planeadas, em alguns dos produtos menos técnicos;
- Presença assídua em feiras e certames de divulgação e promoção dos produtos;
- Impacto positivo das ações de promoção comercial, tanto no mercado nacional, como comunitário e externo.

Como se verifica parece poder concluir-se que existe uma baixa atratividade generalizada, em todos os vetores do modelo, pelo que se pode considerar que a ‘Co.’ está relativamente “protegida” no setor onde exerce a sua atividade, uma vez que:

- Parecem não existir muitas condições que favoreçam a entrada de novas empresas concorrentes, dadas as grandes exigências de capital e as limitações provocadas pela tecnologia e *know-how*, o que pode levar a considerar-se haver uma baixa atratividade;
- Podem existir algumas ameaças de produtos substitutos, nomeadamente de outros materiais e de outros mercados fornecedores, o que pode contribuir também para uma baixa atratividade;
- Relativamente ao poder negocial dos clientes existem de facto condições para o exercício de algum poder, não só dos grandes clientes, consumidores e distribuidores nacionais e internacionais, como também dos clientes industriais, o que contribui para alguma não atratividade do setor;
- No que respeita aos fornecedores, nomeadamente de matérias-primas, a concentração existente em grandes *players* mundiais, propicia-lhes uma capacidade enorme de condicionar a disponibilidade de materiais e os preços a que estão dispostos a transacioná-los, pelo que o setor, existindo essa dependência, apresenta também fraca atratividade;
- Não obstante os condicionalismos apontados, existe no seio do setor alguma rivalidade entre os vários intervenientes, nomeadamente no que diz respeito à angariação e manutenção dos clientes mais importantes, verificando-se muitas vezes situações muito próximas de uma autêntica ‘guerra de preços’, com esmagamento das margens dos produtos e dos correspondentes resultados das vendas, justificando-se assim também a referida fraca atratividade.

Tomando em consideração as conclusões da análise estratégica efetuada, é contudo opinião generalizada que o setor industrial de plásticos se mantenha mais ou menos estacionário no mercado interno, no que respeita ao seu desenvolvimento e crescimento, devido ao previsível não crescimento da procura, tanto no setor agrícola e agroindustrial, como também no setor industrial nacional.

Contudo, no mercado comunitário é previsível que se continuem a verificar acréscimos da procura, principalmente nos chamados países mais ricos do Centro e Norte da Europa, o que deverá trazer, com alguma certeza, oportunidades de novos negócios e algumas possibilidades de penetração nesses mercados.

A mesma situação poderá também vir a verificar-se no mercado externo, nomeadamente nos países mais desenvolvidos da América do Sul, da Ásia e da Oceânia, abrindo oportunidades ao crescimento desses mercados ou possibilitando a expansão dos negócios para novas geografias.

Assim sendo, pode inferir-se à giza de resumo ou conclusão, relativamente à ‘Co.’, que:

- O setor de atividade parece apresentar um índice de atratividade baixo-médio;
- Existem algumas barreiras à entrada de novos concorrentes, essencialmente relacionadas com o *know-how* necessário, a capacidade financeira para fazer face aos investimentos e às necessidades de fundo de manuseio, as economias de escala conseguidas ao nível dos aprovisionamentos e da logística;
- A maior parte dos produtos que fabrica e comercializa apresentam algumas especificidades e tecnicidades muito próprias, sendo difícil a sua substituição por outros produtos alternativos ou substitutos;
- A empresa apresenta alguns pontos fortes relevantes como sejam: (i) a capacidade de investimento acima da média, quer por via dos financiamentos que pode conseguir, quer pela via do autofinanciamento; (ii) o elevado *know-how* técnico e comercial; (iii) o padrão de qualidade já alcançado, por via dos relacionamentos com mercados mais exigentes; (iv) a rapidez na capacidade de resposta às necessidades dos clientes; (v) o bom relacionamento com mercados muito diversos em termos geográficos; (vi) a relativa dispersão da sua clientela;
- Como pontos fracos, ou eventualmente menos fortes, podem ser apontados a sua localização periférica relativamente aos mercados de grande procura dos seus produtos, tanto europeus (norte e centro da Europa), como de outras latitudes (Canadá, USA, Austrália, Nova Zelândia) e as dificuldades e desvantagens em termos de competição de preços mais baixos, comparativamente com outros *players* internacionais mais próximos desses mercados;
- Como oportunidades, que a empresa não deve desaproveitar, podem ser elencadas o sentimento de alguma confiança e recuperação económica que se sente na maioria das economias europeias, designadamente a espanhola, e o crescimento económico apresentado por alguns dos chamados países emergentes, onde a procura dos seus produtos tem vindo a aumentar;
- Como ameaças, cuja minimização deve constituir uma preocupação constante, podem ser apontadas o pretenso ‘malefício’ ambiental que é apontado a alguns dos seus produtos (refira-se que a quase totalidade desses considerados de índole ambiental têm a ver com a péssima utilização que é dada a alguns dos produtos em plástico e alguma desinformação, desconhecimento e falta de educação ambiental dos seus utilizadores, porque o produto *per si* não só não é nocivo, como tem a mais baixa pegada ecológica de todos os materiais de embalagem, conforme se pode visualizar nas notas referidas no Anexo 36 – Questão Ambiental dos Plásticos), a instabilidade de fornecimentos e dos preços dos polímeros, muito dependente de petroquímicas multinacionais, em número muito reduzido, com elevada capacidade de negociação e imposição de condições de

fornecimento e, por último, a fraca imagem da economia e da classe dirigente de Portugal no estrangeiro, nada promotora nem potenciadora de negócios, para as empresas portuguesas, nos mercados internacionais.

### 5.2.2 Formulação da estratégia e definição do BSC

Concluída a análise da situação da ‘Co.’ e o conseqüente diagnóstico estratégico, estamos em condições de promover a formulação da sua estratégia, visando a consolidação do sucesso empresarial que tem sido alcançado e a criação de mais valor para os seus acionistas, clientes e restantes *stakeholders*.

Ora, a declaração da missão é, como se sabe, o ponto de partida da formulação estratégica.

O órgão de gestão da ‘Co.’ já definiu os propósitos da razão da sua existência e qual o papel que deseja desempenhar na sociedade em geral, estando essa definição da missão consagrada no *site* da empresa, a fim de melhor a divulgar por todos os interessados, nomeadamente os seus colaboradores.

#### Missão:

“Ser uma empresa líder em soluções de embalagens técnicas flexíveis e filmes agrícolas, com produtos que cumpram um método de fabricação responsável e sustentável a longo prazo para a sociedade e o meio ambiente.” Retirado do *site* [www.‘Co.’.pt](http://www.‘Co.’.pt) em 30-11-2017.

Também com divulgação no seu *site*, encontram-se os valores fundamentais em que a gestão de topo acredita e deseja que sejam regras orientativas e comportamentais de aplicação generalizada a toda a organização e a todos os colaboradores.

#### Valores:

##### “Competência

o *know-how* de mais de 30 anos ao serviço da indústria de plástico flexível, aliado ao investimento contínuo na modernização dos nossos processos e em equipamentos de última geração, permitem-nos apresentar soluções que oferecem aumentos de produtividade e eficiência a todo o mercado;

##### Qualidade

trabalhamos em parceria com os nossos clientes, de modo a conhecer as suas necessidades e sermos capazes de fornecer soluções que cumpram e excedam as suas expectativas;

##### Integridade

atuamos no mercado em todas as situações com uma atitude de respeito, honestidade e transparência;

## Determinação

o envolvimento ativo, de todos os colaboradores no serviço ao cliente e na melhoria contínua do processo produtivo, é um fator que nos possibilita responder com a máxima flexibilidade a todas as exigências dos nossos clientes.” Retirado do *site* [www.'Co.'.pt](http://www.'Co.'.pt) em 30-11-2017.

O órgão de gestão da ‘Co.’ tem também definida e divulgada no *site* a Política de Qualidade que deseja que seja implementada e perseguida por todos os processos que constituem o seu quadro operacional e organizacional.

Qualidade:

“Política de Qualidade

A Qualidade desempenha um papel central em todas as empresas do Grupo.

Em 2003 a ‘Co.’ viu reconhecido o seu Sistema de Qualidade através da Certificação pela AENOR ao responder às exigências do referencial normativo ISO 9001. Ao longo do processo produtivo, é efetuado um rigoroso controlo de qualidade.

A ‘Co.’ tem a certificação ISO 9001:2008.” Retirado do *site* [www.'Co.'.pt](http://www.'Co.'.pt) em 30-11-2017.

“Certificação



Retirado do *site* [www.'Co.'.pt](http://www.'Co.'.pt) em 30-11-2017.

Ainda no que respeita à Qualidade, a ‘Co.’ desencadeou no último ano um processo de candidatura à certificação ao abrigo do normativo HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos) e BRC (*British Retail Consortium*) com o objetivo de poder fabricar e vender produtos de embalamento para contato alimentar direto.

Fruto das conversas mantidas com o Órgão de Gestão da ‘Co.’, nomeadamente a entrevista com o CEO (*Chief Executive Officer*), que ocorreu no início do ano de 2017, nos termos e conforme minuta constante do Anexo 24 – Questionário para a entrevista com o CEO e Conselho de Administração, foi realçada a necessidade de, entre outras modificações, eventualmente atualizar, tornando mais abrangentes os seus conteúdos, quer a Missão, quer os Valores já definidos e clarificar melhor a Visão da ‘Co.’.

Assim, a nova formulação da Missão passaria a ser, nos termos da opinião formulada pelo CEO: “Ser uma empresa orientada para a satisfação total dos nossos clientes, líder em soluções de embalagens técnicas flexíveis e filmes agrícolas, com produtos que cumpram um método de fabricação responsável, com a qualidade requerida, competitiva e sustentável a longo prazo para a sociedade e o meio ambiente.” (Entrevista com CEO no início de 2017)

Também no que respeita aos Valores, também foi sugerido e acordado acrescentar os seguintes aos antes já definidos:

“Excelência:

A excelência não é perfeição, mas deve ser um hábito naquilo que repetidamente devemos fazer, na tentativa de sermos melhores a todo o momento.”

“Aposta nas pessoas:

Contribuir e promover o desenvolvimento profissional e humano dos colaboradores no sentido da sua melhor competência e realização plena.”

“Ética nos negócios:

Não colocamos os interesses pessoais ou particulares à frente dos interesses da organização como um todo e da sociedade em geral.” (Entrevista com CEO no início de 2017)

Para que seja possível avançar para a construção de um BSC torna-se necessário, antes de mais, a definição da Visão, tentando descrever aquilo que a empresa pretende vir a ser no futuro, estabelecendo um referencial que possa servir de rumo orientativo e desejado e que permita a mobilização das pessoas e dos meios da empresa.

Nesses propósitos, a opinião formulada pelo CEO e corroborada pelos restantes membros do Órgão de Gestão apontou para o seguinte:

Visão:

“Aprofundando a excelência das relações com os nossos clientes, a capacidade de satisfação das suas necessidades e de resposta aos desafios que nos colocam, melhorando continuamente os produtos e serviços que lhes proporcionamos e a qualidade que somos capazes de garantir, aspiramos ser reconhecidos como líderes e como a principal referência europeia no fornecimento de soluções de embalamento em plástico flexível.” (Entrevista com CEO no início de 2017)

Como já referido, tanto a Missão, como os Valores e a Visão, na sua mais recente apresentação, foram colocados no *site* da ‘Co.’ a fim de, por um lado facilitar a sua divulgação junto de todos os interessados internos e externos e, por outro, fomentar o alinhamento da organização com a estratégia definida ou que vier a ser definida.

No seguimento da definição do rumo desejado, consubstanciado na visão dos seus dirigentes, foram, por estes, estabelecidas algumas linhas de orientação estratégica para o futuro, como resultado das conversas e reuniões havidas, com o CEO e com o Órgão de Gestão, com os principais Quadros Dirigentes da ‘Co.’ e outros, a saber:

- “Assegurar o crescimento dos negócios, sem colocar em questão os níveis de rendibilidade e de risco, através do reforço das vendas no mercado intracomunitário, designadamente Espanha, Irlanda, França e Alemanha, e no mercado externo, nomeadamente Reino Unido, Canadá, Estados Unidos da América, Colômbia, Chile, Japão, Austrália e Nova Zelândia;”
- “Incrementar os relacionamentos com os clientes mais importantes, tanto nacionais, como internacionais, procurando que se constituam como os principais embaixadores e promotores dos produtos e serviços nos mercados onde atuam, nomeadamente aqueles que estão geograficamente mais distantes e tentando estabelecer com eles parcerias e protocolos de colaboração;”
- “Manter a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços que se propõe fornecer aos clientes, tanto para os atuais como para os novos e potenciais;”
- “Promover uma utilização de materiais mais otimizada e responsável, no sentido de reduzir ao mínimo os desperdícios e produtos não conformes gerados e, havendo-os, reutilizá-los no processo, fomentando ainda mais a designada ‘economia circular’;”
- “Aprofundar as ligações com fornecedores, nomeadamente os principais fornecedores de matérias-primas – multinacionais petroquímicas –, procurando com eles o estabelecimento de acordos preferenciais de fornecimento e de parcerias;”
- “Promover a formação dos colaboradores, no sentido de continuar a construir e a reforçar os pontos fortes da empresa designadamente o seu *know-how* técnico, a capacidade de solucionar as necessidades e desafios colocados pelos clientes, a capacidade de investimento e a propensão para a inovação e desenvolvimento de novos produtos ou melhoria dos atuais;”
- “Aumentar a preparação e motivação dos recursos humanos, no sentido que se sintam cada vez mais envolvidos e empenhados na obtenção dos objetivos que lhes sejam propostos, através de uma melhor definição de responsabilidades e reconhecimento dos méritos, ligando a atribuição de prémios e recompensas ao desempenho alcançado;”
- “Manter a capacidade de disponibilizar os recursos de capital que sejam necessários à continuidade na aposta em tecnologia industrial de ponta.”

A segunda etapa, definida conjuntamente com o CEO e corroborada posteriormente pelos restantes membros do Órgão de Gestão, aponta para que a ‘Co.’ considere no seu BSC inicial,

como dimensões-chave da organização, as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, ou seja:

- Perspetiva financeira;
- Perspetiva de clientes;
- Perspetiva de processos internos;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento ou desenvolvimento.

Para todas elas foi estimado um *timing* de 6 meses para a sua implementação, procedendo-se ao fim de mais 6 meses (após a implementação) à sua apreciação e eventual revisão e atualização.

Na terceira etapa, também discutida com o CEO e os restantes membros do Órgão de Gestão, foram identificados alguns dos temas, que se julgam ser os mais importantes (chamados estratégicos) e que poderão vir a nortear a execução da estratégia, definindo e alinhando os seus objetivos primordiais com a visão, com as linhas de orientação estratégica atrás identificadas e determinando as iniciativas a implementar no âmbito do BSC.

Foram assim identificados os seguintes temas estratégicos, também apelidados de variáveis-chave, como sendo os mais prioritários e geradores de valor e que mais possam promover e possibilitar a evolução e aproximação da realidade da empresa à visão definida pelo Órgão de Gestão:

- 1.º – Crescimento dos negócios e dos resultados;
- 2.º – Relacionamento com os clientes;
- 3.º – Qualidade dos produtos e serviços;
- 4.º – Relações de parceria com os fornecedores;
- 5.º – Motivação dos recursos humanos.
- 6.º – Investigação e desenvolvimento tecnológico;
- 7.º – Ambiente sociocultural;
- 8.º – Envolvente e condicionalismos ambientais;

Não obstante a relevância e importância que é entendido terem cada um destes temas e todos no seu conjunto, foi avançada a possibilidade de os subdividir em dois grupos, um que mereceria uma atenção e tratamento mais imediatos, que serviria de teste-*pivot* ao projeto, constituído pelos primeiros cinco itens acima arrolados e um outro grupo constituído pelos três restantes que seriam tratados numa segunda fase e que se tentariam juntar posteriormente, pretendendo-se com esta separação facilitar a implementação e proporcionar a aprendizagem de todos os envolvidos e da própria organização.

Para cada um dos temas estratégicos apontados foram propostos, discutidos e estabelecidos alguns objetivos, para cada uma das perspetivas definidas, traduzidos pelos índices a elas associados. Nesta definição, além do CEO e do Órgão de Gestão foram também envolvidos os principais Quadros Dirigentes da ‘Co.’, nomeadamente a Direção Comercial e de Marketing, a Direção de Produção, a Direção de Qualidade, a Direção de Aprovisionamentos, a Direção de Recursos Humanos e outros responsáveis.

Esta fase de discussão e esclarecimento mútuo decorreu durante o segundo trimestre de 2017 em reuniões havidas, quer em sessões mais restritas com cada um dos responsáveis, quer em outras mais alargadas com a participação de grande parte do grupo.

Embora a lista desses objetivos fosse inicialmente bastante exaustiva, das discussões e debates havidos ressaltaram um conjunto mais restrito, composto por aqueles de maior importância e significado, que foram genericamente mais referidos e que acabaram por ser aceites consensualmente, como sendo passíveis de virem a ser definidos na orientação estratégica da organização.

Vejamos então o conjunto dos objetivos definidos para cada uma das perspetivas e para cada um dos temas estratégicos.

Figura 28 – 1.º Tema: Crescimento dos negócios e dos resultados

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Crescimento do volume de negócios; . Aumento da rentabilidade; . Aumento do valor da empresa.
. de Clientes	. Aumento da quota de mercado; . Angariação de novos clientes; . Fidelização dos clientes mais importantes.
. dos Processos Internos	. Otimizar a utilização dos recursos; . Minimizar os desperdícios; . Maximizar a qualidade.
. de Aprendizagem e Crescimento	. <i>Upgrade</i> tecnológico; . Adaptação da tecnologia às necessidades.

Fonte: Elaboração própria

Figura 29 – 2.º Tema: Relacionamentos com os clientes

<b>Perspetivas</b>	<b>Objetivos</b>
. Financeira	. Aumento da rentabilidade; . Não aumento do risco (financeiro).
. de Clientes	. Aumento de vendas de novos produtos; . Melhoria da proposta de valor; . Melhoria da satisfação dos clientes; . Excelência nas relações com clientes; . Antecipação das necessidades dos clientes.
. dos Processos Internos	. Melhoria do nível de serviço e dos prazos de entrega; . Aumento da inovação; . Redução dos custos da não qualidade.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Conhecer o mercado e as suas necessidades.

Fonte: Elaboração própria

Figura 30 – 3.º Tema: Qualidade dos produtos e serviços

<b>Perspetivas</b>	<b>Objetivos</b>
. Financeira	. Redução e eliminação dos custos da não qualidade.
. de Clientes	. Aumento da satisfação dos clientes; . Redução das reclamações de clientes.
. dos Processos Internos	. Liderança pela qualidade; . Melhoria contínua dos processos; . Gestão eficiente dos recursos; . Redução e eliminação de desperdícios.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Aumento da formação ligada à qualidade.

Fonte: Elaboração própria

As referidas conversas e entrevistas levadas a cabo com os diretores e com os responsáveis intermédios e chefias operacionais foram sempre orientadas por um guião nos termos do Anexo 25 – Questionário para as entrevistas com os Gestores, Chefias Intermédias e Colaboradores.

Figura 31 – 4.º Tema: Relações de parceria com os fornecedores

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Melhoria das condições de fornecimento (preço e qualidade); . Renegociação das condições de pagamento (prazos).
. de Clientes	. Aumento da satisfação dos clientes; . Melhoria da fidelização dos clientes mais importantes.
. dos Processos Internos	. Fornecimentos dentro dos prazos; . Otimização da qualidade dos materiais.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Formação promovida pelos fornecedores; . Melhoria do conhecimentos técnicos; . Melhoria do conhecimento dos materiais.

Fonte: Elaboração própria

Figura 32 – 5.º Tema: Motivação dos recursos humanos

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Melhoria da eficiência da mão-de-obra; . Aumento do VAB <i>per capita</i> .
. de Clientes	. Aumento dos volumes de vendas; . Melhoria da satisfação dos clientes.
. dos Processos Internos	. Aumento do <i>output</i> da produção; . Redução dos produtos não conformes; . Melhoria do ambiente social.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Melhoria da comunicação interna; . Aumento das sugestões praticáveis; . Aumento da disponibilidade para formação e aprendizagem; . Melhoria do espírito de equipa; . Melhoria do ambiente laboral.

Fonte: Elaboração própria

Tal como referido anteriormente, mesmo não fazendo parte das preocupações imediatas do projeto de implementação do BSC, os três temas restantes foram também já abordados, sugeridos e definidos alguns dos seus indicadores estratégicos que devem vir a ser contemplados no futuro, devendo contudo merecer uma reapreciação e discussão mais pormenorizada, aquando da sua inclusão, o que se preconiza num prazo de aproximadamente

um ano. No Anexo 26 – Temas Estratégicos adicionais, constam algumas ideias chave para serem equacionadas e discutidas numa fase mais avançada, para cada um dos temas: 6.º – Capacitação e desenvolvimento tecnológico; 7.º – Ambiente sociocultural e 8.º – Envolvente e condicionalismos ambientais.

Posteriormente ao levantamento feito e após alguns debates havidos, com o objetivo de reduzir o seu número, foi feito um esforço conjunto no sentido de tentar extrair aqueles objetivos que melhor contribuição podem trazer à missão da ‘Co.’ e responder à visão dos seus líderes.

Figura 33 – Objetivos Estratégicos

Perspetivas	Objetivos Estratégicos
<b>. Financeira</b>	01 – Crescimento dos negócios; 02 – Melhoria da rentabilidade e do valor da empresa; 03 – Não aumento do risco (financeiro); 04 – Melhoria da produtividade e redução ou otimização de gastos; 05 – Otimização da gestão dos ativos.
<b>. de Clientes</b>	06 – Aumento da quota de mercado/exportação; 07 – Novos clientes e fidelização/retenção dos clientes mais importantes; 08 – Aumento da satisfação dos clientes, melhor proposta de valor e excelência nos relacionamentos; 09 – Antecipação das necessidades do mercado.
<b>. dos Processos Internos</b>	10 – Melhoria do planeamento operacional e redução dos prazos de entrega; 11 – Melhoria da eficiência operacional, da utilização dos recursos e aumento da produção; 12 – Melhoria contínua dos processos e maximização da qualidade (redução/eliminação dos desperdícios, dos produtos não conformes e das reclamações).
<b>. de Aprendizagem e Crescimento</b>	13 – Aumento da capacitação tecnológica e dos conhecimentos sobre materiais; 14 – Motivação e satisfação dos colaboradores, promoção do espírito de equipa e do bom ambiente socio-laboral; 15 – Melhoria qualitativa da formação e aumento do <i>empowerment</i> .

Fonte: Elaboração própria

Foram então selecionados os objetivos estratégicos, para cada uma das quatro perspetivas definidas pelo órgão de gestão, mas tendo sempre presente a preocupação de, através da sua compactação e redução em número, não se perder a abrangência e amplitude que cada um deles obrigaria a assumir como necessária.

Na Figura 33 – Objetivos Estratégicos podemos então ver aqueles objetivos que, resultando dos anteriormente discutidos, foram considerados como imprescindíveis e concetualmente válidos para responder à orientação estratégica que, de imediato, se pretende vir a implementar.

Nas já referidas reuniões, tanto com o CEO, como com os Quadros Superiores da ‘Co.’ foram também analisados, debatidos e definidos os chamados fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles fatores que se consideram mais determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos, cujo levantamento poderia (e eventualmente deveria) ter ocorrido na etapa inicial de análise estratégica, tendo-se então concretizado o seguinte:

- Numa primeira fase, procedeu-se à identificação das variáveis que podem propiciar maior valor para os clientes e que melhor podem contribuir para a diferenciação da ‘Co.’ em relação aos seus concorrentes na criação desse valor, designadamente:
  - a capacidade e prontidão de resposta;
  - a eficiência operacional;
  - o *know-how* da empresa;
  - a qualidade dos produtos;
  - a imagem;
  - o valor das marcas;
  - a liderança do mercado.
- Numa segunda fase da discussão, alargou-se o debate sobre esses fatores críticos de sucesso a grande parte dos colaboradores da ‘Co.’, através de diversas reuniões de trabalho e *brainstorming* com as chefias intermédias e os seus colaboradores diretos, o que ocorreu durante o final do terceiro trimestre de 2017, procurando assim obter maior consenso, *feedback* positivo e consonância de opiniões.

No decurso desta segunda fase de discussão interna foi simultaneamente feita a tentativa de também a alargar e colher opiniões de alguns dos principais clientes e fornecedores, quer através de contatos diretos feitos pelos responsáveis comerciais, quer através da resposta a inquéritos de satisfação e de definição dos fatores diferenciadores, conforme Anexo 27 – Questionário para o inquérito de satisfação de Clientes (a resposta a estes inquéritos foi obtida de forma escrita ou através de contatos telefónicos levados a cabo pelo Departamento de Qualidade e pelos Serviços Comerciais).

Como resultado das ‘démarches’ referidas foram selecionados e elencados os seguintes fatores críticos de sucesso, conforme se pode ver na Figura 34, para cada uma das perspetivas:

Figura 34 – Fatores Críticos de Sucesso

Perspetivas	Fatores Críticos de Sucesso
<b>. Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crescimento (volume de negócios);</li> <li>. Custos (controlados e adequados);</li> <li>. Relacionamento e boa imagem (entidades financeiras);</li> <li>. Capacidade de Investimento;</li> <li>. Endividamento contido e controlado;</li> <li>. Criação de valor.</li> </ul>
<b>. de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação dos clientes (agressividade comercial);</li> <li>. Proposta de melhor valor para o cliente (qualidade/preço);</li> <li>. Gama diversificada de produtos e serviços;</li> <li>. Qualidade das marcas;</li> <li>. Reputação, imagem e forma de estar;</li> <li>. Presença assídua nos principais certames internacionais.</li> </ul>
<b>. dos Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bom relacionamento com fornecedores;</li> <li>. <i>Know-how</i> técnico e tecnológico;</li> <li>. Disponibilidade dos recursos (capital e outros);</li> <li>. Preocupação com a otimização dos recursos;</li> <li>. Nível de qualidade garantida;</li> <li>. Cumprimento dos prazos (capacidade de resposta);</li> <li>. Busca da eficiência dos processos;</li> <li>. Inovação e liderança tecnológica.</li> </ul>
<b>. de Aprendizagem e Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Compreender e superar as expectativas do mercado;</li> <li>. Capacidades da estrutura humana;</li> <li>. Motivação e empenhamento;</li> <li>. Ambiente social;</li> <li>. Tecnologia e I&amp;D.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Nos encontros, reuniões e debates promovidos, dado que faz parte das fases necessárias à elaboração do BSC da ‘Co.’, o responsável do projeto foi promovendo algumas análises e confronto de ideias com a intenção clara de discutir e estabelecer pelo menos um indicador, ou medida, para cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos.

Pretende-se que estes indicadores, ou medidas, sirvam para aferir a situação da empresa nas várias perspetivas do seu BSC e avaliar o cumprimento da estratégia que foi, ou que tinha sido, definida.

Figura 35 – Perspetiva Financeira: Objetivos e Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores
01 – Crescimento dos negócios	. Crescimento do Volume de Negócios (%); . Crescimento das Exportações (%).
02 – Melhoria da rentabilidade e do valor da empresa	. Crescimento da Margem Bruta (%); . Crescimento do EBITDA (%); . Crescimento dos Resultados Líquidos (%); . Rentabilidade do Capital Próprio (ROE).
03 – Não aumento do risco (financeiro)	. Crédito concedido a clientes versus Vendas; . Cobertura de Vendas com seguro de crédito (%); . Evolução das Imparidades em Clientes (%); . Rácio de Autonomia Financeira e evolução (%); . Índice de Solvabilidade e evolução (%).
04 – Melhoria da produtividade e redução ou otimização de gastos	. Vendas <i>per capita</i> e evolução (%); . Gastos Operacionais versus Valor da Produção (%); . Evolução dos principais Gastos Operacionais (%); . VAB <i>per capita</i> e evolução(%).
05 – Otimização da gestão dos ativos	. Produção em Kgs versus Ativo não Corrente Bruto; . Evolução da Rotação do Ativo não Corrente (%); . Evolução da Rotação do Ativo Corrente (%).

Fonte: Elaboração própria

Figura 36 – Perspetiva de Clientes: Objetivos e Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores
06 – Aumento da quota de mercado/exportação	. Evolução do Volume de Negócios (%); . Evolução das Vendas por Mercados (%); . Evolução das Vendas a Novos Clientes (%).
07 – Novos clientes e fidelização/retenção dos clientes mais importantes	. Aumento das Vendas do Top 50 de Clientes (%); . Evolução da Margem Bruta do Top 50 de Clientes (%); . Repetição de encomendas do Top 50 de Clientes (%).
08 – Aumento da satisfação dos clientes, melhor proposta de valor e excelência nos relacionamentos	. Índice de Satisfação de Clientes; . Índice de oportunidades de negócios perdidas; . Número de eventos/visitas com Clientes (ano).
09 – Antecipação das necessidades do mercado	. Tempo gasto em visitas a Clientes (horas/mês); . Novas necessidades identificadas por Clientes; . Novas necessidades concretizadas em encomendas (%).

Fonte: Elaboração própria

Figura 37 – Perspetiva dos Processos Internos: Objetivos e Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores
10 – Melhoria do planeamento operacional e redução dos prazos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prazo de satisfação dos pedidos (%);</li> <li>. Atraso na conclusão dos pedidos (dias);</li> <li>. Reclamações de clientes por atraso dos pedidos (%);</li> <li>. Produção concluída dentro do prazo (%).</li> </ul>
11 – Melhoria da eficiência operacional, otimização dos recursos e aumento da produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rácio Consumo materiais / Produção (kgs) e evolução;</li> <li>. Produtividade do Posto de Trabalho (kg/h) e evolução;</li> <li>. Quantidade Produzida por processo (ton) e evolução;</li> <li>. Produção <i>per capita</i> MO direta (ton) e evolução.</li> </ul>
12 – Melhoria contínua dos processos e maximização da qualidade (redução ou eliminação dos desperdícios, da produção não conforme e das reclamações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Producao defeituosa versus Produção (ton e %);</li> <li>. Número e valor das reclamações de clientes;</li> <li>. Custos da não qualidade (€);</li> <li>. Produção não conforme por equipa(ton) e evolução;</li> <li>. Desperdícios gerados por equipa (ton) e evolução.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Figura 38 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Objetivos e Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores
13 – Aumento da capacitação tecnológica e dos conhecimentos sobre materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Valor do Investimento em tecnologia;</li> <li>. Valor do Investimento versus EBITDA (%);</li> <li>. Horas de formação tecnológica;</li> <li>. Visitas técnicas e formações de Fornecedores (MP).</li> </ul>
14 – Motivação e satisfação dos colaboradores, promoção do espírito de equipa e do bom ambiente socio-laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Taxa de motivação dos colaboradores;</li> <li>. Índice de satisfação dos colaboradores;</li> <li>. Adesão dos colaboradores a eventos sociais (%);</li> <li>. Eventos promovidos pelos colaboradores;</li> <li>. Processos desenvolvidos em equipa.</li> </ul>
15 – Melhoria qualitativa da formação e aumento do <i>empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Horas de formação (horas totais) e evolução;</li> <li>. Participantes em ações de formação (%) e evolução;</li> <li>. Número de colaboradores com delegação de poderes (%) e evolução.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores ou medidas que são apresentados nas figuras 35 a 38, para cada uma das perspetivas, foram definidos e genericamente aceites por todos, após algumas sessões de debates e esclarecimentos, como referido atrás.

Após a seleção e definição dos indicadores, foi apresentada pelo responsável do projeto uma proposta de quantificação dos mesmos – as metas – e dos seus períodos de validade, em

simultâneo com a metodologia de cálculo de cada um deles, ou pelo menos para os que já havia dados e informações disponíveis, ficando os restantes a aguardar uma definição futura, eventualmente aquando de uma próxima revisão e *upgrade* do BSC.

Esta metodologia suscitou aliás alguma polémica numa fase inicial, acabando por ser posteriormente partilhada e aceite por todos os participantes e por todos os que estão direta ou indiretamente implicados nos objetivos e respetivos indicadores.

Refira-se entretanto que muitos desses indicadores e até mesmo alguns dos objetivos têm já sido alvo de tratamento, cálculo e análise comparativa, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme se pode ver no Anexo 9 – Relatório de Objetivos da Qualidade e Metas dos Processos do SGQ, o que de algum modo facilitou, quer o seu entendimento, quer a sua aceitação.

Muito dos valores apresentados foram também retirados do Sistema de Informação da ‘Co.’ correspondendo a valores observados em períodos anteriores e complementados com outra informação existente em relatórios e *reports* setoriais internos e externos.

Os valores que foram apresentados foram discutidos e aceites como metas para o próximo ano económico, assim como os respetivos períodos de referência, consubstanciando-se aliás algumas dessas metas em indicações e recomendações do CEO e do Órgão de Gestão.

Nas figuras que constam das páginas a seguir, da Figura 39 à Figura 42, apresentam-se para cada uma das perspetivas, para cada um dos objetivos estratégicos e para cada um dos seus indicadores:

- o método ou fórmula de cálculo;
- os valores, ou o intervalo de valores, calculados para o ano de referência (ano  $(n-1)$ );
- as metas para o ano  $n$  (atual);
- as metas para o ano  $(n+1)$  ;
- as metas para o ano  $(n+2)$  ;
- a periodicidade de análise ou revisão.

Não obstante as recomendações, um pouco generalizadas, de que deve haver da parte dos gestores uma preocupação de não utilizar muitos indicadores, sob pena de, podendo haver alguma dispersão, não se conseguir medir e controlar o que de facto deve ser medido e controlado (sendo até essa causa apontada como uma das razões de alguns insucessos na implementação do BSC), aceitou-se, no caso presente, o desafio de considerar um vasto leque de indicadores assente nas seguintes premissas:

- O Sistema de Informação implementado na ‘Co.’ já atingiu um nível de utilização e de tratamento de dados que permite algum otimismo em relação à disponibilização de toda a informação que seja necessária;
- Preconiza-se e prevê-se que a maior parte dos indicadores (e metas) que estão arrolados sejam processados e calculados de forma automática, pelo sistema de informação e pelo *software* que está em desenvolvimento, não carecendo assim de grande intervenção operativa ao nível do cálculo;
- Para aqueles indicadores que não for possível, ou mesmo recomendável, o estabelecimento de metas, por exiguidade ou inexistência de informações e dados fiáveis, ficam nesta primeira fase sem valores definidos, preconizando-se a sua reapreciação e estabelecimento de metas a atingir, conforme referido, numa das próximas revisões do BSC;
- Como não existe uma grande experiência e conhecimento da parte de todos os envolvidos desta temática do BSC e da gestão estratégica, aposta-se que a necessidade de análise e de gerir um leque alargado de informações pode servir de desafio e de incentivo à superação para uma aprendizagem generalizada destas matérias ao longo de toda a cadeia hierárquica;
- Esta aprendizagem, obtida quase por efeito de um grande e alargado *brainstorming*, vai com quase toda a certeza trazer grandes benefícios à estrutura humana ao nível da criatividade, de novas ideias e de novas iniciativas que seguramente vão surgir, pelos efeitos e *feedback* que a análise e discussão dos resultados vai propiciar;
- Após este efeito, preconiza-se que num futuro próximo, eventualmente até na próxima revisão do BSC, existirão condições e conhecimento de quais devem ser os indicadores e metas que pouca ou nenhuma contribuição trouxeram para o acompanhamento e o alcance dos objetivos estratégicos definidos, pelo que podem vir a ser retirados ou substituídos por outros, melhorando assim o conjunto dos indicadores e respetivas metas que devem continuar a ser definidos;
- Contrariamente aos objetivos estratégicos que, supostamente, devem manter-se quase que inalterados, os indicadores para os validar ou reforçar podem e, eventualmente, devem ser revistos e alterados, o que se pretende e espera que aconteça no caso presente.

Figura 39 – Perspetiva Financeira: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo	Valores Base (n-1)	Metas Ano (n)	Metas Ano (n+1)	Metas Ano (n+2)	Periodic.
01 – Crescimento dos negócios	. Crescimento do Volume de Negócios (%)	$VN_{(n)} / VN_{(n-1)}$	16.1%	<b>17%</b>	17%	15%	M / T / S / A
	. Crescimento das Exportações (%)	$EXP_{(n)} / EXP_{(n-1)}$	31.8%	<b>35%</b>	35%	28%	M / T / S / A
02 – Melhoria da rentabilidade e do valor da empresa	. Crescimento da Margem Bruta (%)	$MB_{(n)} / MB_{(n-1)}$	17.3%	<b>20%</b>	20%	20%	A
	. Crescimento do EBITDA (%)	$EBITDA_{(n)} / EBITDA_{(n-1)}$	7.1%	<b>10%</b>	11%	11%	A
	. Crescimento dos Resultados Líquidos (%)	$RL_{(n)} / RL_{(n-1)}$	1.0%	<b>1%</b>	1%	1%	A
	. Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)	$RL_{(n)} / CP_{(n-1)}$	23.0%	<b>24%</b>	25%	25%	A
03 – Não aumento do risco (financeiro)	. Crédito concedido a clientes versus Vendas	$Cl_{(n)} / VN_{(n)} / Cl_{(n-1)} / VN_{(n-1)}$	-20.0%	<b>-16%</b>	-13%	-10%	A
	. Cobertura de Vendas com seguro de crédito (%)	$CISCr_{(n)} / CISCr_{(n-1)}$	90%	<b>95%</b>	95%	95%	S / A
	. Evolução das Imparidades em Clientes (%)	$ImpCl_{(n)} / ImpCl_{(n-1)}$	-4.0%	<b>-3%</b>	-2%	-2%	A
	. Rácio de Autonomia Financeira e evolução (%)	$CP_{(n)} / (CP + P)_{(n)}$	44.0%	<b>50%</b>	51%	52%	A
	. Índice de Solvabilidade e evolução (%)	$(CP_{(n)} / (CP + P)_{(n)}) - (CP_{(n-1)} / (CP + P)_{(n-1)})$	8.0%	<b>6%</b>	1%	1%	A
		$CP_{(n)} / P_{(n)}$	78.0%	<b>86%</b>	90%	92%	A
04 – Melhoria da produtividade e redução ou otimização de gastos	. Vendas <i>per capita</i> e evolução (%)	$VN_{(n)} / Trab_{(n)}$	686,260.0	<b>755,000</b>	815,000	856,000	M / T / S / A
		$(VN_{(n)} / Trab_{(n)}) - (VN_{(n-1)} / Trab_{(n-1)})$	8.8%	<b>10%</b>	8%	5%	M / T / S / A
	. Gastos Operacionais versus Valor da Produção (%)	$GOper_{(n)} / Prod_{(n)}$	93.0%	<b>91%</b>	90%	89%	A
		$GOper_{(n-1)} / Prod_{(n-1)}$	92.1%	<b>93%</b>	91%	90%	A
	. Evolução dos principais Gastos Operacionais (%)	$GOper_{(n)} / GOper_{(n-1)}$	15%	<b>14%</b>	13%	12%	S / A
	. VAB <i>per capita</i> e evolução (%)	$VAB_{(n)} / Trab_{(n)}$	120,975.0	<b>123,400</b>	125,300	127,200	S / A
$VAB_{(n-1)} / Trab_{(n-1)}$		-0.4%	<b>2%</b>	2%	2%	A	
05 – Otimização da gestão dos ativos	. Produção em Kgs versus Ativo não Corrente	$Prod (kg) / ANC$	1.68	<b>1.7</b>	1.8	1.9	S / A
	. Evolução da Rotação do Ativo não Corrente (%)	$V_{(n)} / ANC_{(n)} / V_{(n-1)} / ANC_{(n-1)}$	22.8%	<b>23%</b>	24%	25%	A
	. Evolução da Rotação do Ativo Corrente (%)	$V_{(n)} / AC_{(n)} / V_{(n-1)} / AC_{(n-1)}$	7.5%	<b>8%</b>	8%	8%	A

nd = não disponível (à data)

pdf\* = para definição futura

Periodicidade: D = diária; M = mensal; T = trimestral; S = semestral; A = anual

Fonte: Elaboração própria

Figura 40 – Perspetiva de Clientes: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo	Valores Base <sub>(n-1)</sub>	Metas Ano <sub>(n)</sub>	Metas Ano <sub>(n+1)</sub>	Metas Ano <sub>(n+2)</sub>	Periodic.
06 – Aumento da quota de mercado / exportação	. Evolução do Volume de Negócios (%)	$VN_{(n)} / VN_{(n-1)}$	16.1%	<b>17%</b>	17%	15%	D / M / T / S / A
	. Evolução das Vendas por Mercados (%)	$VMN_{(n)} / VMN_{(n-1)}$	5.0%	<b>5%</b>	5%	4%	D / M / T / S / A
		$VMC_{(n)} / VMC_{(n-1)}$	31.8%	<b>35%</b>	35%	28%	D / M / T / S / A
		$VME_{(n)} / VME_{(n-1)}$	8.8%	<b>10%</b>	12%	14%	D / M / T / S / A
	. Evolução das Vendas a Novos Clientes (%)	$VNcli_{(n)} / VNcli_{(n-1)}$	7.5%	<b>8%</b>	9%	10%	S / A
07 – Novos clientes e fidelização/retenção dos clientes mais importantes	. Aumento das Vendas do Top 50 de Clientes (%)	$VTop50_{(n)} / VTop50_{(n-1)}$	13.7%	<b>14%</b>	15%	16%	M / T / S / A
	. Evolução da Margem Bruta do Top 50 de Clientes (%)	$MBTop50_{(n)} / MBTop50_{(n-1)}$	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Repetição de encomendas do Top 50 de Clientes (%)	$EncRepTop50 / Enc$	nd	nd	pdf*	pdf*	S / A
	. Vendas em 'Clientes Estratégicos' (%)	$VcliEstr / VN$	27.3%	<b>30%</b>	32%	34%	S / A
	. Vendas em Novos Clientes (%)	$VNcli / VN$	7.3%	<b>8%</b>	9%	10%	S / A
08 – Aumento da satisfação dos clientes, melhor proposta de valor e excelência nos relacionamentos	. Índice de Satisfação de Clientes e variação (%)	$IndScli_{(n)}$	76.0%	<b>80%</b>	84%	88%	A
		$IndScli_{(n)} / IndScli_{(n-1)}$	8.6%	<b>5%</b>	5%	5%	A
		$EncRepet_n / EncRepet_{n-1}$	nd	nd	pdf*	pdf*	S / A
	. Índice de oportunidades de negócios perdidas	$(NOportEnc / NOportOrc) - 1$	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Número de eventos/visitas com Clientes (ano)	$EventosCli_{(n)}$	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	$EventosCli_{(n)} / EventosCli_{(n-1)}$	nd	nd	pdf*	pdf*	A	
09 – Antecipação das necessidades domercado	. Tempo gasto em visitas a Clientes (horas/mês)	$Visitas_{(n)}$	800	<b>900</b>	1,000	1,200	M / T / S / A
		$Visitas_{(n)} / Visitas_{(n-1)}$	6.7%	<b>13%</b>	11%	20%	M / T / S / A
	. Novas necessidades identificadas por Clientes	$NProductCli_n$	nd	nd	nd	nd	A
	. Novas necessidades concretizadas em encomendas (%)	$(NProductEnc / NProductOrc)$	nd	nd	nd	nd	A

nd = não disponível (à data)

pdf\* = para definição futura

Periodicidade: D = diária; M = mensal; T = trimestral; S = semestral; A = anual

Fonte: Elaboração própria

Figura 41 – Perspetiva dos Processos Internos: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo	Valores Base <sup>(n-1)</sup>	Metas Ano <sup>(n)</sup>	Metas Ano <sup>(n+1)</sup>	Metas Ano <sup>(n+2)</sup>	Periodic.	
10 – Melhoria do planeamento operacional e redução dos prazos de entrega	. Prazo de satisfação dos pedidos (%)	EntregPrazo / EntregTotal	nd	nd	pdf*	pdf*	M / T / S / A	
	. Atraso na conclusão dos pedidos (dias)	NumDiasAtraso	nd	nd	pdf*	pdf*	A	
	. Reclamações de clientes por atraso dos pedidos (%)	ReclamCliAtrasos	nd	nd	pdf*	pdf*	T / S / A	
	. Produção concluída dentro do prazo (%)	$(1 - (\text{ProdAtraso (kg)} / \text{Prod (kg)}))$	nd	nd	pdf*	pdf*	S / A	
11 – Melhoria da eficiência operacional, otimização dos recursos e aumento da produção	. Rácio consumo materiais / Produção (kgs) e evolução (%)	ConsMP (kg) / Prod (kg) $(\text{RacioMP (kg)})_{(n)} / (\text{RacioMP (kg)})_{(n-1)}$	92.7% 1.4%	<b>92%</b> <b>-1%</b>	90% -2%	88% -2%	M / T / S / A M / T / S / A	
	. Produtividade do Posto de Trabalho (kg/h) e evolução	Prod (kg) / HorasTrab $(\text{Produtiv})_{(n)} / (\text{Produtiv})_{(n-1)}$	244.7 12.8%	<b>250</b> <b>2%</b>	252 1%	255 1%	M / T / S / A M / T / S / A	
	. Quantidade Produzida por processo (ton) e evolução	ProdOperac (t) ProdOperac (t) <sub>(n)</sub> / ProdOperac (t) <sub>(n-1)</sub>	75,484.0 19.0%	<b>76,990</b> <b>2%</b>	77,760 1%	78,540 1%	M / T / S / A M / T / S / A	
	. Produção <i>per capita</i> MO direta (ton) e evolução	Prod (kg) / NTrabProd Prodpc (t) <sub>(n)</sub> / Prodpc (t) <sub>(n-1)</sub>	477,747.0 12.3%	<b>487,300</b> <b>2%</b>	492,170 1%	497,090 1%	M / T / S / A M / T / S / A	
	12 – Melhoria contínua dos processos e maximização da qualidade (redução ou eliminação dos desperdícios, da produção não conforme e das reclamações)	. Producao defeituosa versus Produção (ton e %)	Defeit (kg) / Prod (kg) Defeit (kg) <sub>(n)</sub> / Defeit (Kg) <sub>(n-1)</sub>	0.70% -10.00%	<b>0.7%</b> <b>-4%</b>	0.6% -4%	0.6% -5%	D / M / T / S / A D / M / T / S / A
		. Número e valor das reclamações de clientes	NumReclam ValorReclam	nd nd	nd nd	pdf* pdf*	pdf* pdf*	M / T / S / A M / T / S / A
. Custos da não qualidade (€)		ValorNQual	nd	nd	pdf*	pdf*	T / S / A	
. Produção não conforme por equipa(ton) e evolução		ProdNConf (t) ProdNConf (t) <sub>(n)</sub> / ProdNConf (t) <sub>(n-1)</sub>	nd nd	nd nd	pdf* pdf*	pdf* pdf*	D / M / T / S / A D / M / T / S / A	
. Desperdícios gerados por equipa (ton) e evolução		Desperd (Kg) / Prod (kg)	3.7%	<b>3.6%</b>	3.50%	3.30%	D / M / T / S / A	
		Desperd (kg) <sub>(n)</sub> / Desperd (kg) <sub>(n-1)</sub>	21.0%	<b>-3%</b>	-3%	-6%	D / M / T / S / A	

nd = não disponível (à data)

pdf\* = para definição futura

Periodicidade: D = diária; M = mensal; T = trimestral; S = semestral; A = anual

Fonte: Elaboração própria

Figura 42 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Objetivos, Indicadores, Cálculo e Metas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo	Valores Base <sup>(n-1)</sup>	Metas Ano <sup>(n)</sup>	Metas Ano <sup>(n+1)</sup>	Metas Ano <sup>(n+2)</sup>	Periodic.
13 – Aumento da capacitação tecnológica e dos conhecimentos sobre materiais	. Valor do Investimento em tecnologia	CrescANC (m€) (equim.)	17,820.0	<b>9,000</b>	5,000	3,000	A
	. Valor do Investimento versus EBITDA (%)	Investim/ EBITDA	1.2	<b>1.3</b>	1.4	1.5	A
	. Horas de formação tecnológica	HorasFormTecnol	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Visitas técnicas e formações de Fornecedores (MP)	HorasFormForn	nd	nd	pdf*	pdf*	A
14– Motivação e satisfação dos colaboradores, promoção do espírito de equipa e do bom ambiente socio-laboral	. Taxa de motivação dos colaboradores	pdf*	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Índice de satisfação dos colaboradores	IndSatisfColab	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Adesão dos colaboradores a eventos sociais (%)	ColabPartic / Ntrab	nd	nd	pdf*	pdf*	A
	. Eventos promovidos pelos colaboradores	EventosPromovColab	nd	nd	pdf*	pdf*	S / A
	. Processos desenvolvidos em equipa	NumTrabEquipa	nd	nd	pdf*	pdf*	S / A
15 – Melhoria qualitativa da formação e aumento do <i>empowerment</i>	. Horas de formação (horas totais) e evolução	HorasForm	2,700.0	<b>2,840</b>	2,980	3,050	A
		HorasForm <sup>(n)</sup> / HorasForm <sup>(n-1)</sup>	20.0%	<b>5%</b>	5%	2%	A
	. Participantes em ações de formação (%) e evolução	NumColabForm	92.0	<b>100</b>	110	110	A
		NumColabForm <sup>(n)</sup> / NumColabForm <sup>(n-1)</sup>	20.0%	<b>9%</b>	10%	0%	A
	. Número de colaboradores com delegação de poderes (%) e evolução	pdf*	nd	nd	pdf*	pdf*	A
		pdf*	nd	nd	pdf*	pdf*	A

nd = não disponível (à data)

pdf\* = para definição futura

Periodicidade: D = diária; M = mensal; T = trimestral; S = semestral; A = anual

Fonte: Elaboração própria

Tendo sido quantificadas, aceites e validadas as metas para cada um dos indicadores que permitem aferir o cumprimento dos objetivos estratégicos da ‘Co.’, foram também discutidas e definidas as iniciativas ou programas de ação, que devem ser colocadas em prática, no sentido de que se consiga atingir, através do impacto que provocam, ou que venham a provocar, esses mesmos objetivos.

Vejamos então cada uma das iniciativas ou ações e o respetivo impacto previsto, considerando apenas os impactos positivos elevados, os impactos positivos normais e os impactos negativos (se os houver):

1.<sup>a</sup> – Reforçar a prospeção de clientes e de mercados nas zonas geográficas onde a ‘Co.’ esteja já presente ou representada (nomeadamente nos mercados externos) e também nas geografias ainda não cobertas ou acompanhadas (ações promocionais, feiras, etc.):

- Impacto positivo elevado:
  - Crescimento dos negócios;
  - Aumento da quota de mercado;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento da rendibilidade;
- Impacto negativo:
  - Aumento do risco financeiro – a evitar;

2.<sup>a</sup> – Aumentar, se possível, o acompanhamento dos clientes através de um maior número de visitas (programadas e esporádicas), objetivando o levantamento exaustivo das suas necessidades e das suas expetativas:

- Impacto positivo elevado:
  - Crescimento dos negócios;
  - Excelência no relacionamento com Clientes;
- Impacto positivo normal:
  - Fidelização dos clientes (mais rentáveis);
  - Não aumento do risco (financeiro);
- Impacto negativo: –

3.<sup>a</sup> – Alargar as ações de promoção e de marketing da marca ‘Co.’, junto de todos os mercados, mas principalmente nos mercados comunitários e externos, menos acompanhados e divulgados;

- Impacto positivo elevado:
  - Crescimento dos negócios;

- Aumento da quota de mercado;
- Consolidação da notoriedade da marca;
- Impacto positivo normal:
  - Fidelização dos clientes (mais rentáveis);
- Impacto negativo:
  - Possível aumento do risco financeiro – a evitar;

4.<sup>a</sup> – Promover uma utilização mais alargada e exaustiva do CRM – Customer Relationship Management:

- Impacto positivo elevado:
  - Excelência no relacionamento com Clientes;
  - Melhoria do acompanhamento dos clientes;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
- Impacto positivo normal:
  - Antecipar as necessidades do mercado;
  - Gestão mais eficaz das equipas comerciais;
- Impacto negativo: –

5.<sup>a</sup> – Melhorar os prazos e a rapidez de satisfação das encomendas:

- Impacto positivo elevado:
  - Aumento da satisfação de clientes;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
  - Melhoria no relacionamento com clientes;
- Impacto positivo normal:
  - Crescimento dos negócios;
  - Aumento da quota de mercado;
- Impacto negativo: –

6.<sup>a</sup> – Proceder ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que o mercado solicite em prazos relativamente curtos:

- Impacto positivo elevado:
  - Crescimento dos negócios;
  - Melhoria no relacionamento com clientes;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento da rendibilidade;
  - Aumento da quota de mercado;

- Melhoria da imagem da empresa;
- Impacto negativo: –

7.<sup>a</sup> – Agilizar a resolução das reclamações e a tomada de medidas preventivas:

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria da satisfação dos clientes;
  - Redução das reclamações de Clientes;
  - Melhoria contínua dos processos;
- Impacto positivo normal:
  - Redução e eliminação dos custos da não qualidade;
  - Maximizar a qualidade;
  - Excelência no relacionamento com Clientes;
- Impacto negativo: –

8.<sup>a</sup> – Melhorar o controlo interno dos processos e dos custos:

- Impacto positivo elevado:
  - Aumento da rendibilidade;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
  - Melhoria contínua dos processos;
  - Aumento da produção;
- Impacto positivo normal:
  - Redução e eliminação dos custos da não qualidade;
  - Maximizar a qualidade;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
- Impacto negativo: –

9.<sup>a</sup> – Melhorar o controlo dos stocks, nomeadamente dos produtos em curso de fabrico e dos produtos acabados:

- Impacto positivo elevado:
  - Aumento da rendibilidade;
  - Otimizar a utilização dos recursos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
- Impacto negativo: –
  - Possíveis ocorrências de ruturas de stocks – a evitar.

10.<sup>a</sup> – Reforçar o controlo de qualidade em termos genéricos, mas fundamentalmente nos processos internos:

- Impacto positivo elevado:
  - Maximizar a qualidade;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Redução dos produtos reprocessados;
- Impacto negativo: –

11.<sup>a</sup> – Promover a redução dos desperdícios e dos defeituosos:

- Impacto positivo elevado:
  - Maximizar a qualidade;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
  - Redução e eliminação dos custos da não qualidade;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Redução dos produtos reprocessados;
  - Aumento da rendibilidade;
- Impacto negativo: –

12.<sup>a</sup> – Manter e se possível melhorar as relações com fornecedores de matérias-primas e de equipamentos;

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria das condições de fornecimento de fornecedores;
  - Otimizar a utilização de recursos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Aumento da rendibilidade;
  - Melhoria dos conhecimentos técnicos;
- Impacto negativo: –

13.<sup>a</sup> – Manter e se possível melhorar as relações com as instituições financeiras;

- Impacto positivo elevado:
  - Não aumento do risco (financeiro);

- Impacto positivo normal:
  - Melhoria das condições de financiamento;
  - Aumento da rendibilidade;
- Impacto negativo: –

14.<sup>a</sup> – Estabelecer parcerias de cooperação estratégica com clientes e com fornecedores;

- Impacto positivo elevado:
  - Excelência no relacionamento com clientes;
  - Melhoria das condições de fornecimento de fornecedores;
- Impacto positivo normal:
  - Crescimento dos negócios;
  - Aumento da rendibilidade;
- Impacto negativo: –

15.<sup>a</sup> – Dar prioridade aos investimentos que conduzam a uma maior produtividade, automatização de processos e robotização:

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria da eficiência da mão-de-obra;
  - Otimizar a utilização de recursos;
  - Melhoria contínua dos processos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
- Impacto negativo: –

16.<sup>a</sup> – Continuar a apostar na formação dos recursos humanos, nomeadamente sobre redução de custos, segurança no trabalho e melhorias de qualidade:

- Impacto positivo elevado:
  - Aumento da formação/competência técnica;
  - Otimizar a utilização de recursos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Maximizar a qualidade;
- Impacto negativo: –

17.<sup>a</sup> – Analisar e eliminar as situações e fatores que possam conduzir à desmotivação do pessoal:

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria do espírito de equipa;
  - Melhoria contínua dos processos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
- Impacto negativo: –

18.<sup>a</sup> – Promover o envolvimento e participação ativa dos colaboradores, privilegiando o trabalho de equipa:

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria do espírito de equipa;
  - Melhoria contínua dos processos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Possibilidade de antecipar as necessidades do mercado;
- Impacto negativo: –

19.<sup>a</sup> – Implementar uma metodologia de atribuição de prémios ou gratificações de acordo com o cumprimento e superação de objetivos:

- Impacto positivo elevado:
  - Melhoria da eficiência da mão-de-obra;
  - Otimizar a utilização de recursos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Melhoria dos prazos de entrega;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
- Impacto negativo:
  - Aparecimento de competitividade não saudável – a evitar;
  - Criação de mal-estar e comportamentos invejosos – a evitar;
  - Pior ambiente laboral – a evitar.

20.<sup>a</sup> – Fomentar e premiar a comunicação e o aparecimento de ideias ou sugestões de colaboradores que tragam vantagens à organização;

- Impacto positivo elevado:

- Incentivar a criatividade;
- Otimizar a utilização de recursos;
- Melhoria contínua dos processos;
- Impacto positivo normal:
  - Aumento do output de produção;
  - Redução e eliminação dos desperdícios;
  - Aumento da produtividade e da rendibilidade;
- Impacto negativo: –

Este rol de medidas ou iniciativas a implementar, que pode não se esgotar aqui, pode e deve conduzir a melhorias no andamento dos negócios da empresa, pelos impactos positivos que se pensa que possam vir a ter, como referido. Contudo, como “não há bela sem senão” há que tomar atenção às eventuais perturbações que algumas delas podem vir a provocar e evitar que esses impactos positivos se possam transformar em nefastos para a organização no seu todo.

### 5.2.3 Mapa Estratégico

Como bem se compreende, os impactos provocados pelas iniciativas ou programas de ação apresentados não são mais do que os efeitos que essas iniciativas têm no desenvolvimento da atividade da ‘Co.’, pelo que estamos perante uma teia de relações de causa-efeito, constituindo-se pois como o embrião do chamado Mapa Estratégico.

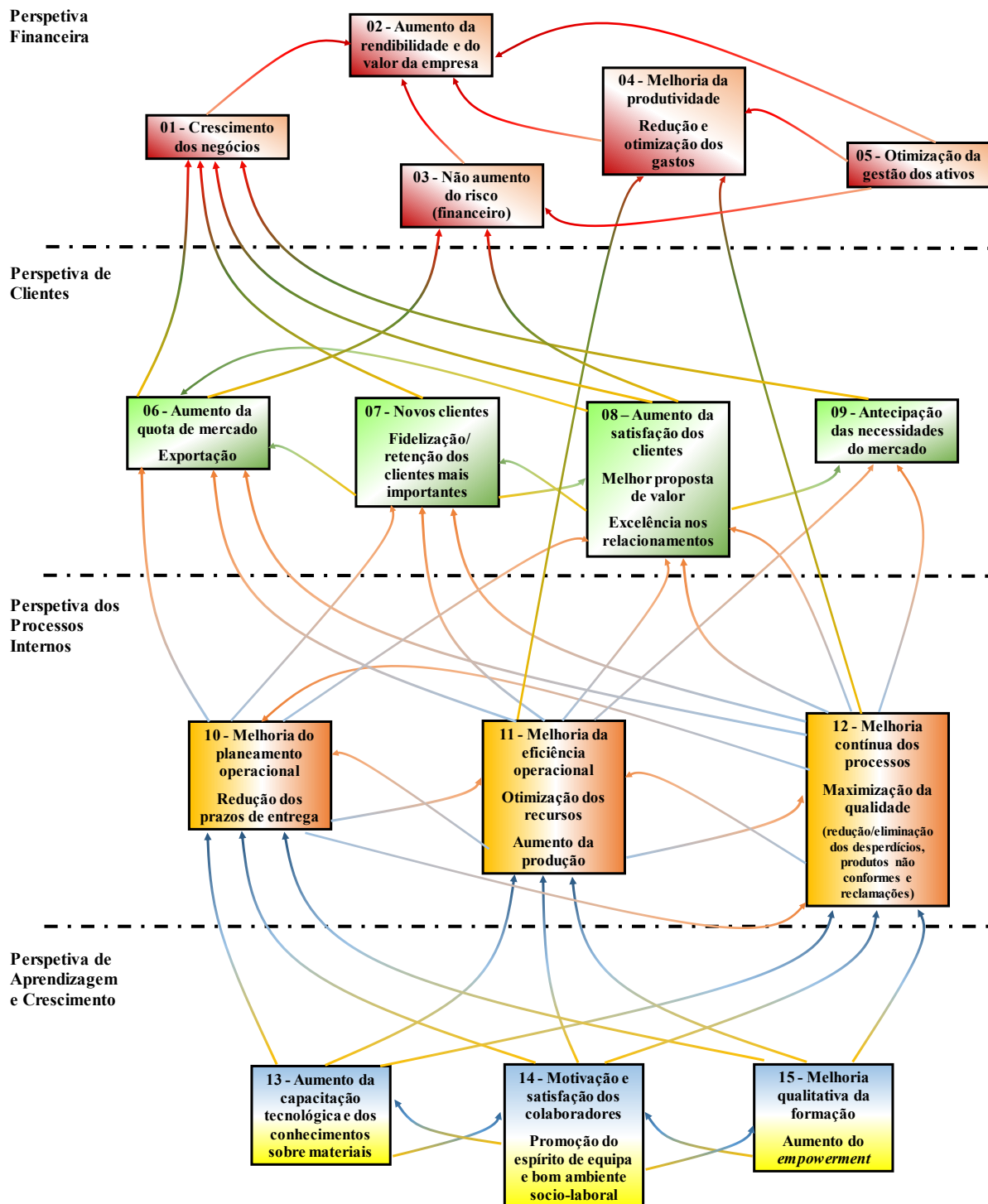
Ora, como se sabe, «o mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa-efeito, i.e. das relações entre os objetivos organizacionais (fins) e as ações (meios) que permitem alcançar aqueles objetivos.» (Pereira, 2013, p. 78)

Segundo o mesmo autor, deve começar-se por fixar os destinos ou metas, para depois se poder «desenhar o caminho que permite lá chegar.» “O destino tem que ver com a missão e objetivos mais gerais da organização. A estratégia deve depois indicar como concretizar a missão e os objetivos organizacionais.” (Pereira, 2013, p. 78)

Kaplan e Norton (2000), citados por Pereira (2013), sustentam que formular a estratégia é certamente uma arte, mas representá-la não o deve ser. «Se os indivíduos puderem descrever a estratégia de uma forma mais disciplinada, aumenta a probabilidade de a mesma ser implementada com sucesso.» (Pereira, 2013, p. 79)

Dada a complexidade e número dos relacionamentos apresentados não nos parece muito esclarecedor e talvez um pouco confuso a sua apresentação e representação gráfica, no âmbito deste trabalho. Contudo, na Figura 46 – Mapa Estratégico da ‘Co.’ podemos visionar um pequeno esboço das relações de causa-efeito que se podem estabelecer ou definir.

Figura 43 – Mapa Estratégico da ‘Co.’



Fonte: Elaboração própria

Depois de construído o mapa estratégico, que, como se sabe, «descreve um conjunto de objetivos estratégicos, coerentes entre si, que se conectam através de relações de causalidade», ajudando a identificar os mais importantes para a organização, é necessário fomentar a utilização do BSC, o seu aperfeiçoamento e ajustamento às necessidades da empresa.

Como já referido e como sua última etapa, para que o BSC seja concluído é necessário que se proceda à recolha da informação, correspondente aos dados gerados na realidade e à sua comparação com os objetivos traçados, para assim se proceder à implementação das ações corretivas necessárias e à correspondente atualização das linhas orientativas da estratégia.

Dado o estado de implementação do BSC na 'Co.', não é possível dar cumprimento a esta última etapa, o que será concretizado logo que, passado o período previsto de implementação, existam dados reais para ser possível a sua comparação com as metas estabelecidas para cada um dos objetivos estratégicos definidos.

Os passos que foram referidos podem ser entendidos como uma espécie de referencial para a correta implementação do BSC, numa unidade industrial, de cariz familiar, mas que tem vindo a sentir a necessidade de evoluir para um tratamento mais profissional e mais profissionalizante da sua estrutura hierárquica. Contudo deverá ser difícil evitar o eventual aparecimento de pequenas anomalias ou imperfeições, que devem ir sendo corrigidas à medida que os seus responsáveis e utilizadores venham adquirindo a experiência necessária e o conhecimento mais profundo no manuseamento desta ferramenta, ou metodologia.

Segundo Russo (2009, p. 184), tais factos não comprometem «as grandes potencialidades do BSC como ferramenta de melhoria estratégica e de gestão das organizações.»

Ainda de acordo com o mesmo autor, é no entanto recomendável e fundamental que, para se tentar maximizar as potencialidades do BSC, se assegure e verifique a existência das seguintes condicionalismos:

- Liderança por parte da direção de topo, no sentido de acarinhar e fazer compreender pelos restantes membros da empresa a visão e a estratégia a implementar e a importância que representa a implementação do BSC;
- Responsabilização de todos os colaboradores, desde os responsáveis até todos os outros, que estejam envolvidos no cumprimento dos objetivos, das metas e dos planos de ação;
- Comunicação ou divulgação, pela gestão de topo, da informação requerida para a implementação e funcionamento do BSC, designadamente o exercício de franca comunicação, de partilha de informação e de conhecimentos entre todos os colaboradores, cujo envolvimento ativo vai facilitar o processo de melhoria estratégica;
- Mudança de atitudes e comportamentos por parte de todos, desde a direção de topo, às chefias e quadros intermédios e, em geral, de toda a estrutura humana, interiorizando a necessidade de assumir em conjunto um envolvimento que conduza à melhoria do desempenho atual e futuro da organização;
- Aprendizagem e aperfeiçoamento de todo o modelo de gestão, tentando com isso encontrar as melhores soluções para as questões e dificuldades que forem surgindo.

No caso presente da ‘Co.’, parecem estar reunidas e interiorizadas todas estas condições e princípios para que a implementação do BSC se faça com sucesso, dado que:

- O órgão de gestão de topo, desde o CEO aos restantes membros estão envolvidos e motivados para o projeto, tendo aderido desde o início à ideia e vendo nele uma necessidade e inevitabilidade para a sustentabilidade e progresso futuro da organização;
- Todas as chefias e quadros intermédios, a avaliar pela aderência às ideias e opiniões manifestadas nas reuniões e discussões havidas, parecem também estar motivados e abertos à participação e envolvimento no projeto, embora conscientes de algumas dificuldades que se irão colocar na implementação prática do mesmo;
- Os restantes colaboradores parecem também disponíveis para um envolvimento ativo e participante no mesmo projeto, porque também vão sentido a necessidade de progresso e sustentabilidade da organização e porque, fundamentalmente, também podem vislumbrar o seu futuro profissional com mais e maiores garantias de sustentabilidade e melhoria das condições remuneratórias.

Figura 44 – Etapas da elaboração do *Balanced Scorecard* da ‘Co.’

Atividade	Forma	Quem
1. Definir a missão, os valores, a visão da unidade organizacional e identificar as suas características.	Entrevista	Adm + CEO
2. Estabelecer o consenso entre a Administração	Reunião	Adm + RP
3. Estabelecer as perspetivas, os temas e objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso.	Reunião	Adm + RP
4. Estabelecer os indicadores	Reuniões	RP + CS + GT Adm + RP + CI
5. Obter o consenso sobre o BSC preliminar e traçar metas	Reunião	Adm + RP + CI
6. Formular planos de ação	Reuniões setoriais	Adm + RP + CI + GT
7. Aprovação final	Reunião	Adm + RP
8. Implantação progressiva		Adm + RP + CI + GT

Legenda: Adm = Administração; CEO = *Chief Executive Officer*; RP = Responsável do Projeto; CI = Chefia Intermédia; GT = Grupo de Trabalho

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, podemos tentar visualizar na Figura 44 – Etapas de elaboração do *Balanced Scorecard* da ‘Co.’, as fases ou etapas que foram sendo ultrapassadas para que fosse possível elaborar o BSC corporativo, cuja implementação estando já em marcha, ainda não se encontra totalmente finalizada.

Prevê-se que o ano de 2018 constitua o primeiro período de implementação efetiva do BSC, embora ainda a título experimental, sujeito a eventuais adaptações consoante se mostre necessário e útil à sua consolidação como instrumento de controlo de avaliação do desempenho e de gestão estratégica da ‘Co.’.

Para tal, como já referido, preconiza-se a utilização da aplicação informática de *Dashboards* e Indicadores, como suporte básico para o desenvolvimento, já em curso, dos programas e rotinas aplicacionais que:

- complementem a atual base de dados com a definição dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas e alvos a atingir e das ações ou iniciativas, para cada uma das quatro perspetivas do BSC;
- disponibilizem a comparação dos resultados alcançados, através de tabelas e gráficos, nos *timings* definidos, para os vários níveis de intervenientes, desde logo a gestão de topo até aos níveis operacionais;
- possibilitem a revisão e atualização de todo o sistema, quando assim for definido pelo órgão de gestão.

Nos Anexos 37 a 41 mostram-se alguns formatos e tipos de instrumentos, desde gráficos, a tabelas e análises de acompanhamento, que estão a servir de modelos para as alterações e modificações que estão a ser implementadas no *software* da acima referida aplicação de *Dashboards*.

Este trabalho específico, porque subcontratado ao exterior, vai consumir algum tempo e, reconhece-se, vai condicionar um pouco o arranque efetivo do projeto.

Chegou a ser equacionada a possibilidade de implementar o projeto num dos vários aplicativos já existentes no mercado, desenvolvidos regra geral em plataformas ou *templates* Excel, mas entendeu-se que, dada a possibilidade de integração total com o sistema de informação existente na organização, seria mais aconselhável e mais profícuo fazê-lo de forma integrada com esse sistema, procedendo à necessária customização do *software* e da estrutura da respetiva base de dados.

### 5.3. Avaliação do Desempenho

#### 5.3.1 A Avaliação do Desempenho até ao presente

Praticamente desde o início da sua atividade, a evolução do nível de vendas, no mês e acumulado do ano até à data, comparado com o mesmo período do ano anterior, constituiu sempre um elemento fulcral para a análise e acompanhamento da evolução da ‘Co.’ e da medição do seu desempenho.

Essa análise estatística de vendas, resultava diretamente do sistema de faturação e continha a informação, por famílias de artigos, do valor das vendas, da quantidade em quilogramas vendidos, do preço médio, separando o mercado nacional e o mercado externo.

Essa informação emitida logo após o fecho da faturação do mês, normalmente no primeiro ou segundo dia do mês seguinte, era depois complementada pelo apuramento dos resultados líquidos do período e do ano até ao período, comparado com igual período do ano anterior, computado com base nos registos contabilísticos dos proveitos ou rendimentos e dos custos ou gastos, por natureza, estruturados de acordo com o referencial contabilístico em uso, nomeadamente o POC – Plano Oficial de Contabilidade e posteriormente o SNC – Sistema de Normalização Contabilística.

A referida informação era complementada por alguns dados e listagens estatísticas avulsas, obtidos a partir das aplicações de Faturação, Compras e Contabilidade, nomeadamente a já referida Estatística de Vendas Mensais, a Estatística de Compras Mensais (em valores e em quantidades), os Consumos de Energia, etc.

A Demonstração dos Resultados Mensais era e continua a ser emitida e disponibilizada pela Contabilidade, a partir da segunda ou terceira semanas do mês seguinte àquele a que se reporta (para que deva conter todos os custos ou gastos suportados até esse período), contempla os valores obtidos ou registados nas principais rúbricas da contabilidade, informando também o Cash-Flow obtido e o valor e as quantidades em quilogramas das existências dos Produtos Acabados e Semiacabados, dos Produtos e Trabalhos em Curso e das Matéria Primas e Materiais Diversos em armazém, conforme se pode ver o modelo no Anexo 29 – Demonstração de Resultados Mensais (Agregados). Em simultâneo, para efeitos comparativos, é também disponibilizada a demonstração de resultados de idêntico período do ano anterior

Tal como em todas as sociedades legalmente constituídas, por imperativo legal (Código Comercial, Código do Imposto sobre os Rendimentos, vulgarmente designado por IRC), nos finais dos exercícios era e é obrigatório fazer o apuramento dos resultados e elaboradas todas

as peças contabilísticas necessárias à prestação anual de contas, o Relatório e Contas e respetivos Anexos, para utilização pelos detentores do capital, para o fisco, para as instituições financeiras e restantes *stakeholders* da empresa.

Para além das análises contabilísticas, muito focadas nos aspetos de carácter financeiro e histórico, foram e têm vindo a ser desenvolvidas, por alguns responsáveis dos departamentos, algumas análises estatísticas, muito vocacionadas para a evolução da sua área de responsabilidade e assentes em dados e elementos retirados do sistema de informação em funcionamento na empresa.

É o caso da área comercial e de vendas que, como se sabe, constitui uma função charneira e fundamental (aqui como em todas as organizações) na colocação em prática dos objetivos de expansão e crescimento que todas as empresas procuram e que, felizmente, se tem verificado na ‘Co.’ nos últimos anos.

São exemplo disso algumas análises e relatórios que, mensalmente são elaborados e enviados para o CEO e para os restantes membros do órgão de gestão, com o objetivo de fazer um *follow-up* constante da evolução dos negócios, tanto no mercado interno, como nos mercados externos, conforme se pode visualizar alguns deles do Anexo 30 ao Anexo 32, nomeadamente (entre outros):

- *Status* de vendas mês, acumulado e trimestre;
- *Rolling* de Vendas;
- Vendas por famílias MTD e YTD;
- Vendas de Produtos Estratégicos;
- *Pipeline* de Encomendas;
- Evolução de saldos de Clientes;
- Comparativo do total dívida vencida a mais de 30 dias;
- *Aging* da Dívida Vencida.

Também na área operacional tem havido alguma preocupação na elaboração e *report* de informações sobre o andamento da produção, as cargas dos equipamentos industriais e dos postos de trabalho, designadamente (entre outros):

- Planeamento industrial, onde se reporta a carga de ordens de fabrico em lista de espera, equipamento a equipamento;
- Custos de energia;
- Encomendas em atraso de fabricação;
- Tempos de paragem por avaria dos equipamentos;
- Produção em kgs por equipa de trabalho.

Pode-se visualizar do Anexo 33 ao Anexo 35 alguns dados disponibilizadas pelo Sistema de Informação, reportando, também, nos postos de trabalho instalados nas instalações fabris, a situação atual da produção em quantidades (kgs) e respetiva comparação com igual período do ano anterior, por cada operação e por cada equipa de trabalho.

O dinamismo patenteado nas ações de *marketing* e promoção comercial, tanto internamente, como principalmente nos mercados externos, tem conduzido a um quase contante esgotamento e escassez da capacidade industrial disponível, o que tem levado o órgão de gestão de topo a preocupar-se não só em investir em novos e melhores equipamentos como também em novos e melhores métodos de planeamento e controlo da produção.

Por tudo isso, as informações do chamado ‘chão de fábrica’ ou *shop-floor* sobre o andamento e eventual atraso na satisfação das encomendas dos clientes, complementada com as estatísticas de entregas e expedição, têm uma importância vital para a gestão da ‘Co.’, áreas que têm vindo a sofrer um *upgrade* constante dos aplicativos que são utilizados, desde a receção de materiais, ao planeamento e acompanhamento das ordens de fabricação, à gestão de stocks (cobrindo todos os produtos em curso e produtos acabados), ao planeamento e gestão de cargas e expedições.

Como já referido, a empresa conseguiu obter a certificação de qualidade ao abrigo de referenciais que exigem a elaboração e disponibilização de elementos, informações e indicadores para responder aos respetivos requisitos.

Assim, na área da Qualidade e Ambiente são regularmente elaborados e fornecidos alguns relatórios e tratamentos estatísticos que possibilitam também uma avaliação do desempenho operacional da empresa, através de alguns indicadores, conforme se pode visualizar no Anexo 9 – Relatório de Objetivos da Qualidade e Metas dos Processos do SGQ, nomeadamente (entre outros):

- Grau de execução dos objetivos dos processos (68% em 2016 estando previsto 65%);
- Rendibilidade (21% em 2016 estando previsto 17%);
- Eficiência energética (0,04 €/kg em 2016 estando previsto 0,05 €/kg);
- Emissões de carbono (0,22 tep em 2016 estando previsto 0,28 tep);
- Avaliação da satisfação de Clientes (76% em 2016 estando previsto 70%);
- % de custo das reclamações (0,33% em 2016 estando previsto 0,45%);
- % de Produto não conforme (0,29% em 2016 estando previsto 0,20%);
- % de Desperdício (4,6% em 2016 estando previsto 6,0%);
- Produtividade por trabalhador (365 em 2016 estando previsto 400);
- Índice de fornecedores (0,03 em 2016 estando previsto 0,4);

- Deméritos de fornecedores (234 em 2016 estando previsto 229);
- *Attrition* de clientes (10.321 m€ em 2016 estando previsto 4.250 m€);
- Volume de vendas (87.924 ton em 2016 estando previsto 73.731 ton);
- % de Exportação (54,4% em 2016 estando previsto 45,0%);
- Taxa de absentismo (5,6% em 2016 estando previsto 5,0%);
- Taxa de acidentes de trabalho (7,5% em 2016 estando previsto < 7,0%);

Tendo em mente o princípio da melhoria contínua, todos os objetivos e indicadores, não cumpridos ou atingidos, são alvo de análise detalhada e para cada um deles o estabelecimento de uma ação ou medida corretiva, no sentido de vir a possibilitar o alcance do valor previsto ou, eventualmente, a redefinição do valor a atingir.

Mais do que uma verdadeira avaliação do desempenho, a elaboração e disponibilização dos elementos informativos apontados pode ser encarada mais como procedimentos inerentes ao processo de controlo de gestão.

Ora, na busca de melhores e mais atualizadas informações de gestão, que possibilitem um acompanhamento *online* da evolução dos negócios e do desempenho da ‘Co.’, designadamente em termos operacionais e de mercado, a empresa, na tentativa de complementar o sistema de informações e mapas de gestão, referenciados nos parágrafos anteriores, procedeu recentemente à aquisição e instalação de um aplicativo designado *Dashboards*.

Esta aplicação disponibiliza um conjunto de informações de gestão com indicadores, índices e gráficos, agregados por 4 áreas:

- a) *Dashboard* Comercial;
- b) *Dashboard* de Recursos Humanos;
- c) *Dashboard* Financeiro;
- d) *Dashboard* de Desempenho (Global).

Esta ferramenta, que está ainda em fase experimental, pretende-se que, como já referido, venha a ser o suporte da implementação do BSC na ‘Co.’, para o que, complementando as suas características e potencialidades de base, tem vindo a ser alterada e atualizada com melhoramentos e acréscimos ou novos desenvolvimentos que possibilitem a integração da formulação estratégica, dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das metas estratégicas, das iniciativas, dos modelos de análise comparativa e dos *layouts* de dados e informações a reportar. Trata-se de uma ferramenta que contempla já bastantes potencialidades, integradas na sua forma de base, que interessa conhecer, o que se descreve resumidamente nos próximos parágrafos e que se pode, parcialmente, visualizar do Anexo 42 ao Anexo 53.

Todos os indicadores e informações são disponibilizados de forma automática e *online* pelo sistema de informação de gestão e pelas aplicações informáticas integradas no ERP da ‘Co.’, sendo acedidas por todos os utilizadores, consoante o seu perfil e nível de autorização de acessos.

Conforme já referido, estes *dashboards* têm vindo a sofrer adaptações e alterações, quer de formato, quer conceituais, de acordo com a estrutura definida para o BSC, mas os resultados agora apresentados ainda são os resultantes do seu formato *standard*, não customizado.

Mesmo assim, podemos já ter uma ideia aproximada das informações, dos dados e dos índices que podem ser extraídos das bases de dados da empresa e das possibilidades de as resumir ou detalhar consoante o interesse e o objetivo em vista pelos seus utilizadores.

Todas as informações fornecidas pelos *dashboards* podem ser disponibilizadas por:

- mês,
- trimestre,
- semestre,
- ano,
- intervalo de datas (início e fim) ou
- anos (de 1 até 10 anos).

As informações disponíveis podem ser visualizadas, impressas ou exportadas para ficheiros de utilização individual, normalmente compatíveis com os aplicativos do Office, para posterior utilização e tratamento.

Em todos os gráficos que são disponibilizados podem-se visualizar os valores que os suportam, posicionando e/ou passando o cursor do *mouse* por cima das linhas ou do corpo do gráfico.

#### a) *Dashboard* Comercial

Conforme se pode ver nos Anexo 42 ao Anexo 46, consegue-se obter as informações mais atualizadas sobre o acompanhamento da vertente comercial do negócio, através de um dos *folders* previstos na aplicação;

- Indicadores, que agrega um conjunto de sub-rotinas, conforme se descreve abaixo e
- Cubo, que mostra um conjunto de elementos agregadores para selecionar, um a um ou vários em simultâneo, para poder disponibilizar os dados relativos às escolhas feitas numa grelha de dados, tipo matriz dinâmica de linhas e colunas, que o utilizador pode movimentar entre si, para obter as informações pretendidas no *layout* que melhor lhe convier.

No *folder* Indicadores, podem ser selecionados diversos filtros, tais como, produto, família de produto, cliente, vendedor, mercado, etc., com condições particulares (maior, menor, igual,

diferente, etc.), que permitem uma disponibilização de dados mais ‘refinados’ para as seguintes hipóteses de escolha:

- Análise de Vendas, que, de acordo com a seleção feita (período, agregador, valores acumulados, crescimento, etc.), mostra o *trend* das vendas liquidadas em euros ou o seu crescimento, em forma de grelha de valores mensais ou acumulados e em forma de gráfico, comparando-os com os correspondentes do ano anterior e respetivas taxas de variação, conforme Anexo 42 e Anexo 43;
- Análise de Vendas/Quantidades, que, de acordo com a seleção feita (período, agregador, valores acumulados, etc.), mostra o *trend* das vendas em euros e em quantidades, indicando o correspondente preço médio, numa grelha de valores mensais, trimestrais, semestrais ou anuais e em gráfico, conforme Anexo 44;
- Análise detalhada de Vendas, que, de acordo com a seleção feita (período, agregador, valores acumulados, etc.), mostra o detalhe das vendas mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, conforme o agrupador selecionado (mercado, família, formato, país, tipo de produto, etc.), conforme Anexo 46;

Informações ou dados semelhantes podem ser obtidos escolhendo outros indicadores, nomeadamente, referindo apenas os mais importantes:

- Existências/Vendas (Quantidades);
- Existências/Vendas (Valores);
- Análise de Margens;
- Vendas Agrupadas;
- ABC de Vendas;
- Vendas no Mundo, que assinala no mapa-mundo os locais e os valores de venda;
- Etc..

b) *Dashboard* de Recursos Humanos:

Conforme se pode verificar no Anexo 47 ao Anexo 49, podem obter-se as informações relacionadas com os recursos humanos da empresa (aplicando ou não filtros de refinamento dessas informações, tais como estabelecimento, departamento, secção, categoria, profissão, cargo, etc.), nomeadamente:

- Número de funcionários;
- Análise de Admissões e Demissões;
- Análise de Médias de Idades e Idades;
- Nível de Qualificação;
- Rendimentos, Custos e Lucros por Funcionário;
- Etc.

c) *Dashboard* Financeiro:

Conforme se pode ver no Anexo 50 ao Anexo 52, podem obter-se as informações relacionadas com a vertente financeira de curto prazo da empresa, relacionada com o seu Fundo de Maneio e com a tesouraria (aplicando ou não filtros de refinamento dessas informações, tais como tipo de conta, terceiro, vendedor, cliente, fornecedor, data de vencimento, etc.), nomeadamente:

- Evolução de Saldos, que, de acordo com a seleção feita (agrupador, mercados, tipo de saldo, etc.), mostra a evolução dos saldos de clientes e/ou de fornecedores, com valores mensais, trimestrais, semestrais ou anuais em gráfico e respetiva linha de tendência;
- Saldos de Clientes vs Fornecedores;
- Dívida Temporal, que disponibiliza a idade dos saldos de clientes e fornecedores;
- Faturação versus Recebimentos;
- Evolução das Disponibilidades ou Meios Monetários.

d) *Dashboard* de Desempenho:

Conforme se pode ver no Anexo 53 podem obter-se, através de gráficos de velocímetro, indicações sobre a evolução e situação, no momento, de alguns indicadores, comparando os seus valores atuais com eventuais valores pré-definidos (metas ou valores padrão) e assim possibilitar uma leitura imediata e genérica do andamento desses indicadores.

Como parece transparecer, trata-se sem qualquer dúvida da parte do aplicativo que se apresenta já mais próximo e com grandes semelhanças com o que se perspectiva vir a ter com a implementação do BSC.

Contudo, como facilmente se compreende, não se pode inferir para já que, no imediato, esta área dos *dashboards* pode ser diretamente associada ao BSC, já que para tal, como já referido, vai ter de sofrer muitas alterações, acréscimos e melhoramentos para comportar todos os elementos e instrumentos definidos na formulação estratégica da 'Co.', designadamente:

- Perspetivas;
- Objetivos estratégicos;
- Indicadores;
- Metas;
- Ações e iniciativas;
- Algoritmos de análise e de cálculo;
- Etc.

### 5.3.2. A Avaliação do Desempenho no futuro

Mais importante que a avaliação do desempenho operacional, que também importa, a partir da implementação do BSC torna-se bem mais fundamental olhar o desempenho da organização na sua vertente estratégica, no pressuposto claro de que o cumprimento da estratégia definida implica um bom desempenho global da empresa.

Para além das modificações inerentes à evolução de algumas das ferramentas utilizadas até ao presente, para fazer o acompanhamento do andamento e desempenho dos negócios, o que se preconiza e prevê que seja decorrente dos *upgrades* a introduzir no sistema de informação, quer nos aplicativos já em perfeito estado de funcionamento e exploração, quer nos aplicativos que estão em fase de implementação e teste, é esperado que a entrada em funcionamento do BSC venha um pouco ‘revolucionar’ todo o sistema de avaliação do desempenho da empresa.

Recorde-se que o BSC não sendo apenas um sistema de avaliação do desempenho (inicialmente tinha esse desiderato como principal objetivo), evoluiu posteriormente para uma metodologia de formulação e implementação estratégica, sendo sobretudo essa vertente que hoje mais vai sendo apreciada.

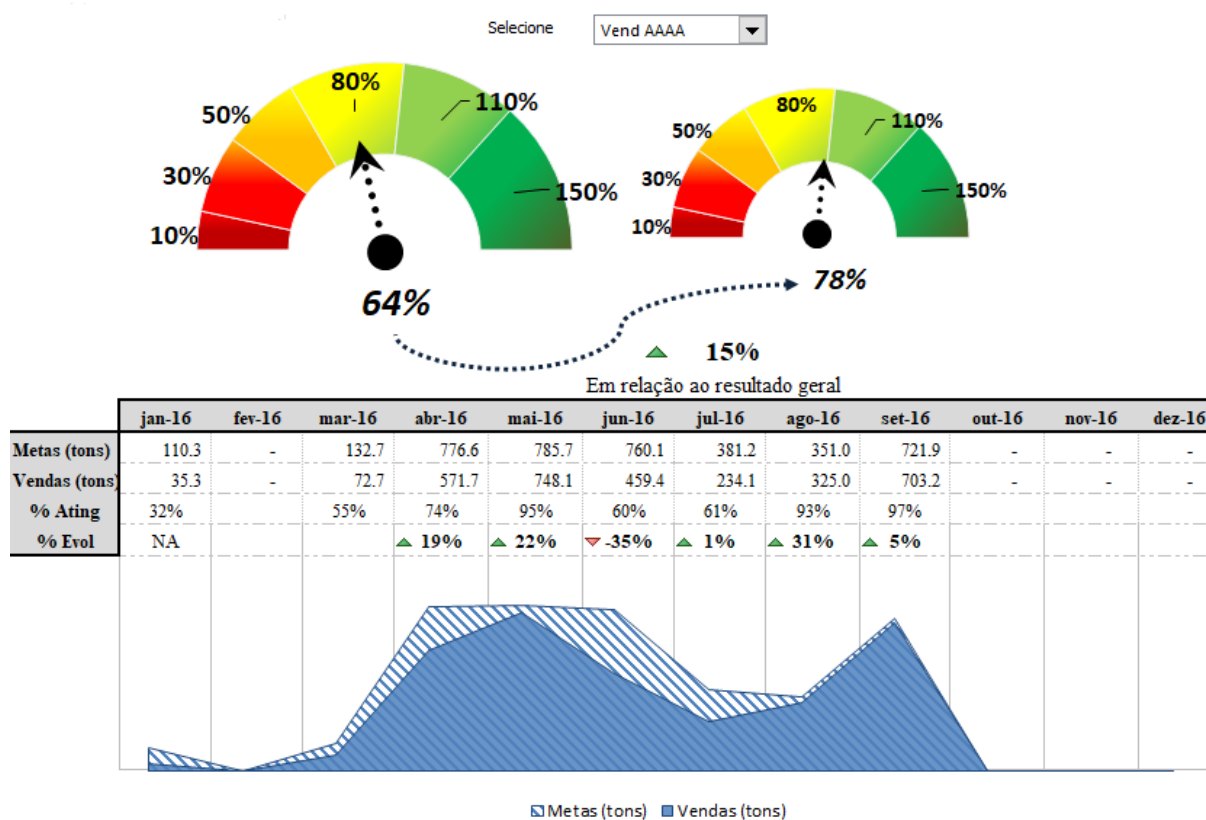
“A recolha de dados periódica (semanal, mensal, trimestral) permitirá obter a informação necessária ao controlo das atividades operacionais, de forma a cumprir as orientações estratégicas e, ainda, facilitar a aprendizagem que permita a revisão e o aperfeiçoamento da própria estratégia.” (Russo, 2008, p. 182).

De entre os benefícios ou virtudes decorrentes do BSC e que são comumente aceites e considerados importantes, podem ser realçadas, segundo Russo (2008, p. 126) «a clarificação e a tradução da estratégia, a melhoria da comunicação, do alinhamento estratégico, do planeamento e da afetação de recursos, o desenvolvimento do *feedback* e aprendizagem estratégica e, ainda, a flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.»

Ora, não obstante ser também genericamente aceite que «esta metodologia ainda carece de alguma compreensão e simplificação, nomeadamente no que toca à sua aplicabilidade em empresas de dimensão mais reduzida» é esperado que, no caso concreto em apreciação, se possa proceder à implementação desta ferramenta, como já referido, numa lógica de *top-down*, explodindo do BSC corporativo, para um BSC por unidades de negócio, ou por linha de produto, até chegar às unidades estruturais mais baixas, quer sejam as equipas, quer sejam os colaboradores, onde se deve definir os BSC de grupo ou BSC individuais, por posto de trabalho ou por serviço.

Um benefício muito evidente do BSC prende-se com a possibilidade de, com base no sistema de informação, se poder ilustrar através de figuras, quadros painéis ou gráficos a situação atual e real da empresa e a forma como tem vindo a evoluir, nas suas várias vertentes operacionais e não só, fazendo perceber a todos os colaboradores e responsáveis o impacto que as suas ações ou tarefas têm no desempenho global da organização. Entre outros possíveis, os formatos mais usuais para esse efeito são os chamados ‘gráficos de velocímetro’, conforme se pode visualizar na Figura 45 – Exemplo de *Dashboard* de Análise da Evolução de Vendas (mensais, em toneladas, por vendedor) e comparadas com as respetivas metas.

Figura 45 – Exemplo de *Dashboard* de Análise da Evolução de Vendas



Fonte: Elaboração própria com base num modelo Excel retirado do site [www.scientiatarca.com](http://www.scientiatarca.com)

No Anexo 37 podem visualizar-se outros tipos de gráficos de velocímetro, definidos com outros dados e informações e mostrando a evolução de indicadores com outras características.

O tratamento automático dos dados e informações necessárias ao cálculo e cômputo dos indicadores, assim como a comparação com as metas traçadas para cada um deles, possibilitará a consecução ou não dos objetivos acordados, quer sejam os de nível superior, ou seja, os objetivos estratégicos, quer sejam os de nível intermédio ou mais básico, ou seja, os objetivos operacionais.

Figura 46 – Painel BSC (resumo dos resultados)

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas Ano (a)	Resultados (a)	Desempenho	Tendência
01 – Crescimento dos negócios	. Crescimento do Volume de Negócios (%)	17%			
	. Crescimento das Exportações (%)	35%			
02 – Melhoria da rentabilidade e do valor da empresa	. Crescimento da Margem Bruta (%)	20%			
	. Crescimento do EBITDA (%)	10%			
	. Crescimento dos Resultados Líquidos (%)	1%			
	. Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)	24%			
03 – Não aumento do risco (financeiro)	. Crédito concedido a clientes versus Vendas	-16%			
	. Cobertura de Vendas com seguro de crédito (%)	95%			
	. Evolução das Imparidades em Clientes (%)	-3%			
	. Rácio de Autonomia Financeira e evolução (%)	50%			
	. Índice de Solvabilidade e evolução (%)	6%			
		86%			
04 – Melhoria da produtividade e redução ou otimização de gastos	. Vendas <i>per capita</i> e evolução (%)	755,000			
	. Gastos Operacionais versus Valor da Produção (%)	10%			
		91%			
	. Evolução dos principais Gastos Operacionais (%)	93%			
	. VAB <i>per capita</i> e evolução (%)	14%			
	123,400				
	2%				
05 – Otimização da gestão dos ativos	. Produção em Kgs versus Ativo não Corrente	1.7			
	. Evolução da Rotação do Ativo não Corrente (%)	23%			
	. Evolução da Rotação do Ativo Corrente (%)	8%			
06 – Aumento da quota de mercado / exportação	. Evolução do Volume de Negócios (%)	17%			
	. Evolução das Vendas por Mercados (%)	5%			
		35%			
	. Evolução das Vendas a Novos Clientes (%)	10%			
		11%			
07 – Novos clientes e fidelização/retenção dos clientes mais importantes	. Aumento das Vendas do Top 50 de Clientes (%)	14%			
	. Evolução da Margem Bruta do Top 50 de Clientes (%)	nd			
	. Repetição de encomendas do Top 50 de Clientes (%)	nd			
	. Vendas em 'Clientes Estratégicos' (%)	30%			
	. Vendas em Novos Clientes (%)	8%			
08 – Aumento da satisfação dos clientes, melhor proposta de valor e excelência nos relacionamentos	. Índice de Satisfação de Clientes e variação (%)	80%			
		5%			
	. Índice de oportunidades de negócios perdidas	nd			
	. Número de eventos/visitas com Clientes (ano)	nd			
09 – Antecipação das necessidades do mercado	. Tempo gasto em visitas a Clientes (horas/mês)	900			
		13%			
	. Novas necessidades identificadas por Clientes	nd			
	. Novas necessidades concretizadas em encomendas (%)	nd			
10 – Melhoria do planeamento operacional e redução dos prazos de entrega	. Prazo de satisfação dos pedidos (%)	nd			
	. Atraso na conclusão dos pedidos (dias)	nd			
	. Reclamações de clientes por atraso dos pedidos (%)	nd			
	. Produção concluída dentro do prazo (%)	nd			
11 – Melhoria da eficiência operacional, otimização dos recursos e aumento da produção	. Rácio consumo materiais / Produção (kgs) e evolução (%)	92%			
		-1%			
	. Produtividade do Posto de Trabalho (kg/h) e evolução	250			
		2%			
	. Quantidade Produzida por processo (ton) e evolução	76,990			
	2%				
	487,300				
	2%				
12 – Melhoria contínua dos processos e maximização da qualidade (redução ou eliminação dos desperdícios, da produção não conforme e das reclamações)	. Produção defeituosa versus Produção (ton e %)	0.7%			
		-4%			
	. Número e valor das reclamações de clientes	nd			
	. Custos da não qualidade (€)	nd			
	. Produção não conforme por equipa(ton) e evolução	nd			
	nd				
	3,6%				
	-3%				
13 – Aumento da capacitação tecnológica e dos conhecimentos sobre materiais	. Valor do Investimento em tecnologia	9,000			
	. Valor do Investimento versus EBITDA (%)	1.3			
	. Horas de formação tecnológica	nd			
	. Visitas técnicas e formações de Fornecedores (MP)	nd			
14 – Motivação e satisfação dos colaboradores, promoção do espírito de equipa e do bom ambiente socio-laboral	. Taxa de motivação dos colaboradores	nd			
	. Índice de satisfação dos colaboradores	nd			
	. Adesão dos colaboradores a eventos sociais (%)	nd			
	. Eventos promovidos pelos colaboradores	nd			
	. Processos desenvolvidos em equipa	nd			
15 – Melhoria qualitativa da formação e aumento do <i>empowerment</i>	. Horas de formação (horas totais) e evolução	2,840			
		5%			
	. Participantes em ações de formação (%) e evolução	100			
		9%			
	nd				
	nd				

Fonte: Elaboração própria, com base num modelo retirado de Russo (2008, p. 183)

Obviamente que, se alguns deles poderão e deverão ser computados de forma quase imediata e diária, como por exemplo, a evolução das vendas, a carga de encomendas, o output das linhas de produção, os desperdícios gerados, etc., cujo *follow-up* não exige mais do que aquilo que o sistema de informação pode proporcionar, outros haverá que devem ser computados e avaliados apenas numa base mensal, trimestral, semestral ou anual.

Embora inicialmente não existam ainda condições para disponibilizar essa informação, numa fase mais avançada do BSC, está prevista a elaboração de um painel de acompanhamento dos indicadores e dos objetivos estratégicos, numa base mensal, mostrando para cada um deles a tendência de evolução até à data, tipificando-a como positiva, neutral e negativa, consoante a as respetivas metas sejam menores, iguais ou maiores que os dados reais obtidos, conforme se pode visualizar na Figura 46 – Painel BSC (resumo dos resultados mensais).

Este painel de acompanhamento pode ainda contemplar uma comparação com os dados obtidos em igual período do ano anterior e possibilitar assim, uma análise comparativa não só com as metas definidas para cada indicador, mas também com igual período do ano anterior.

O desenvolvimento das novas ferramentas em curso e as melhorias introduzidas nas aplicações informáticas em implementação devem vir a proporcionar um conjunto de *layouts* informativos e de painéis de gestão, muito próximos dos modelos indicados no Anexo 38 ao Anexo 41, possibilitando aos seus utilizadores uma visão quase instantânea da situação de cada objetivo estratégico, respetivos indicadores, metas, comparativamente com os valores ou com as situações reais.

Esta sinopse de dados e correspondentes análises de desvios poderão despoletar de imediato algumas medidas ou ações em termos mais operacionais, pelo que é forçoso que, para além dos gestores da organização, também as chefias intermédias e os responsáveis das equipas de trabalho estejam envolvidas na discussão e resolução das divergências que possam vir a surgir. Contudo, há que ter presente e sempre em mente os objetivos estratégicos que foram definidos, em resposta à missão da organização e à visão do seu órgão de gestão, para que essa mesma visão não seja posta em causa e conseqüentemente a subversão da estratégia estabelecida.

Seguindo recomendações de vários autores, nomeadamente Kaplan e Norton, citados por Pereira (2013), com o objetivo de monitorizar a implementação da estratégia e a sua própria definição as organizações devem tentar realizar três tipos de reuniões de trabalho:

- Reuniões para discussão dos problemas operacionais, onde devem ser analisados e discutidos os problemas e situações operacionais, mais relacionados com o dia-a-dia da empresa, nomeadamente as reclamações de clientes, os atrasos na entrega dos pedidos,

produções obtidas, ocorrência de produções não conformes, avarias dos equipamentos ou de instalações, novas oportunidades e desafios comerciais, etc.;

- Reuniões para debater os problemas mais estratégicos, onde se analisam e discutem os indicadores do BSC, os desvios computados e respetivas causas e se identificam as situações de maior dificuldade na implementação da estratégia;
- Reuniões para avaliar a performance da estratégia, onde se analisa e discute se «os pressupostos fundamentais da estratégia adotada deixaram de se verificar, o que quer dizer que precisam de a adaptar.»

O primeiro tipo de reuniões, que podem ser chamadas de reuniões operacionais, especificamente dirigidas a departamentos, sectores ou funções, devem ser de curta duração, muito focadas nos problemas concretos e na sua resolução e devem ser normalmente suportadas por informações e dados reais, disponibilizados pelo Sistema de Informação.

O segundo tipo de reuniões, mais abrangentes que as anteriores e que podem ser apelidadas de reuniões de chefias, são mais destinadas ao debate, entre os responsáveis intermédios, dos valores obtidos pelos indicadores do BSC, respetivos desvios face aos valores definidos, causas desses desvios na performance e soluções para os problemas ou dificuldades encontradas, pelo que carecem de uma preparação prévia.

O terceiro tipo de reuniões, que podem ser chamadas de reuniões de direção, são destinadas a debater o sucesso ou insucesso na implementação da estratégia, se existe ou não necessidade de proceder a alguns ajustamentos ou modificações à estratégia atual ou se se torna necessário definir uma estratégia completamente nova. Esta situação mais radical e eventualmente mais crítica deve conduzir a uma redefinição dos indicadores do BSC, das metas e iniciativas estratégicas definidas, dos planos operacionais e demais peças ou instrumentos que sejam necessários à implementação da nova estratégia.

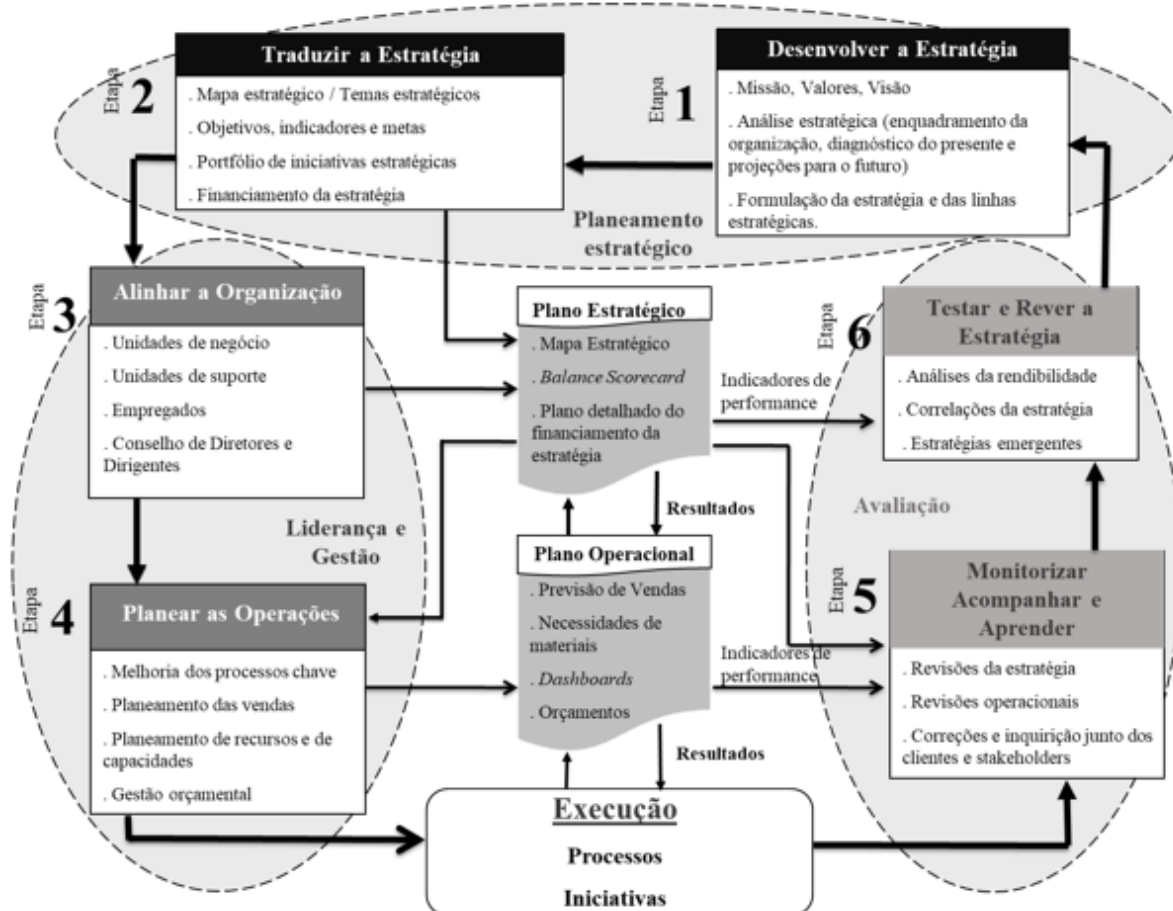
Dando ênfase à «transformação do *Balanced Scorecard* de um sistema de avaliação do desempenho para um sistema de gestão interativa para a execução da estratégia», conforme apontado por Kaplan (2010, p. 26-28), o princípio de “Fazer da Estratégia um Processo Contínuo”, segundo o qual as organizações ligam a estratégia com as operações, pode ser concretizado num «sistema de gestão com seis fases em *loop* fechado que liga o planeamento estratégico com a execução operacional, conforme se pode visualizar na Figura 47 – Sistema de Gestão em *Loop* Fechado para Execução da Estratégia:

1. Desenvolver a Estratégia;
2. Traduzir a Estratégia;
3. Alinhar a Organização;
4. Planear as Operações;

5. Monitorizar, Acompanhar e Aprender;
6. Testar e Rever a Estratégia.

Segundo o autor «na sexta etapa, os gestores usam os dados operacionais internos e os novos dados da envolvente externa e da concorrência para testar e atualizar a estratégia, que provoca um novo *loop* à volta do sistema integrado de gestão estratégica e gestão operacional.» Este trabalho integra não apenas o trabalho inicial sobre os mapas estratégicos, o alinhamento, a motivação dos colaboradores, mas também a gestão da qualidade, os *dashboards*, o sistema de custeio baseado em atividades para o planeamento de recursos e de capacidades e feedback estratégico, ferramentas de desenvolvimento e formulação da estratégia, assim como análises para testar e adaptar essa mesma estratégia.

Figura 47 – Sistema de Gestão em *Loop* Fechado para Execução da Estratégia



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan (2010, p. 28)

## 6. Análise e discussão dos resultados

Idealmente, a análise e discussão dos resultados deve ser levada a cabo e concretizada sobre os dados da avaliação que for feita ao desempenho da organização, através do cômputo das metas definidas para os diversos indicadores e dos valores realmente obtidos para cada um deles.

No caso concreto da ‘Co.’, essa fase importante e mandatária do projeto de implementação do BSC não foi ainda concretizada, esperando e desejando que se concretize logo que haja elementos disponíveis, válidos e representativos das metas e dos objetivos traçados para o período em curso.

Contudo, tomando por base os dados históricos da empresa, cuja evolução recente confirma e valida um trajeto de enorme sucesso e prosperidade, é expetável que os resultados que venham a ser alcançados possam validar e acentuar essa trajetória.

“O sucesso de uma organização depende, essencialmente, da sua capacidade para criar e sustentar vantagens competitivas. Estas, por sua vez, dependem fundamentalmente da criação de valor para os clientes através, nomeadamente, da melhoria da eficácia e da eficiência dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento dos recursos humanos e tecnologias.” (Santos, 2008, p. 400)

Como resultado da implementação do BSC espera-se que o modelo de gestão subjacente – gestão estratégica – possibilite «dar resposta, de forma contínua e sistemática, às quatro questões-chave, determinantes do seu sucesso:

- 1.<sup>a</sup> – Como satisfazer os detentores de capital das organizações empresariais, ou criar excedentes que permitam a manutenção e sobrevivência das organizações não empresariais?<sup>5</sup>
- 2.<sup>a</sup> – O que fazer para satisfazer e reter os clientes atuais e conquistar novos clientes?
- 3.<sup>a</sup> – Que processos críticos do negócio determinam (induzem) os resultados que se pretendem obter na ótica dos clientes e na ótica financeira; como devem ser organizados esses processos críticos; e qual o nível de desempenho a obter relativamente a cada um deles?

---

<sup>5</sup> Na opinião do autor do presente trabalho a manutenção e a sobrevivência não é, hoje, uma questão exclusiva das organizações não empresariais, já que também as organizações empresariais são constantemente confrontadas com situações que colocam em equação a sua sobrevivência e sustentabilidade, como por exemplo, as questões ambientais, a concorrência desleal, as práticas protecionistas, os comportamentos e atitudes de menor ética e responsabilidade social, o desrespeito pelos direitos humanos, etc.

4.<sup>a</sup> – O que fazer para desenvolver as pessoas, a tecnologia e os sistemas, para suportar os processos internos do negócio e melhorar as capacidades, para continuar a acrescentar valor aos clientes e aos sócios/acionistas?» (Santos, 2008).

A resposta à primeira questão resulta diretamente dos resultados que vierem a ser alcançados com os cinco primeiros objetivos estratégicos definidos para a ‘Co.’, enquadrados na Perspetiva Financeira do respetivo BSC.

Embora ainda não se tenha procedido ao cômputo dos valores obtidos para as metas definidas para os diversos indicadores, não é crível que os valores realmente atingidos possam vir a contrariar uma resposta afirmativa a esta primeira questão, uma vez que:

- Deve confirmar-se um crescimento dos negócios, já que o valor alcançado nos últimos seis meses perspectiva um aumento de 22,0%;
- A rentabilidade da empresa deve alcançar um valor próximo da meta definida, uma vez que o rácio de rentabilidade operacional no último período contabilístico deve atingir um valor próximo de 10,0%;
- O risco financeiro não deve aumentar, uma vez que o saldo de Clientes versus o Volume de Negócios baixou para 0,16, comparativamente com o valor 0,18 atingido no ano transato;
- O Volume de Negócios *per capita* deve continuar a crescer, tal como aconteceu no último exercício, que apresentou um crescimento de cerca de 9,0%, comparativamente com o período anterior;
- Uma vez que os valores das rubricas mais importantes do ativo corrente não apresentaram crescimentos consideráveis, comparativamente com os valores do passado recente, o rácio de rotação do ativo corrente ou de exploração deve apresentar um valor mais elevado, que no período anterior, dada a evolução crescente do Volume de Negócios;

A resposta à segunda questão resulta dos valores que forem obtidos pelos sexto a nono objetivos estratégicos, enquadrados na Perspetiva de Clientes do BSC da ‘Co.’.

Mais uma vez socorrendo-nos dos valores já conhecidos, não é crível que os valores realmente atingidos também possam vir a contrariar uma resposta afirmativa a esta segunda questão, já que:

- Deve verificar-se um aumento da quota de mercado, designadamente nas exportações – mercado comunitário e mercado internacional não comunitário – dado que o crescimento do volume de negócios nesses mercados foi superior a 20,0% no último exercício e não é previsível a não continuidade desse crescimento, já que no mercado interno se deve verificar alguma estabilização ou mesmo alguma estagnação;

- A fidelização e retenção dos clientes mais importantes e, conseqüentemente, mais rentáveis tem que ser uma situação confirmada e verificada de facto, uma vez que se compararmos o volume de negócios do Top 100 de Clientes, confirma-se o aumento do seu peso no valor global alcançado no último ano, comparativamente ao ano anterior (79,0% no último ano versus 77,0% no período anterior);
- A excelência do relacionamento com terceiros, nomeadamente com os clientes, tem sido, continua a ser e deve manter-se no futuro um desiderato incontornável no posicionamento da empresa e dos seus responsáveis perante o mercado, pelo que, tratando-se de um objetivo indutor de bons e maiores negócios, de bons resultados e de boa imagem, não deixará de ser atingido na sua plenitude (no último ano a empresa foi visitada por cerca de quinze clientes e os representantes e gestores comerciais da ‘Co.’ fizeram mais de uma centena de visitas a clientes, a maioria delas de cortesia e acompanhamento);
- A antecipação das necessidades do mercado, sendo também um objetivo indutor, tem sido e deve continuar a ser um objetivo totalmente alcançado, já que, para os produtos e serviços já existentes tem-se concretizado a chegada de pedidos e de encomendas, muitas vezes em consequência da atividade de acompanhamento e pesquisa das equipas comerciais (*cross-selling*), as quais têm também servido de embaixadores e promotores de novos produtos e serviços através de novas oportunidades de negócios que fazem chegar à empresa.

A resposta à terceira questão decorre diretamente dos resultados obtidos para os décimo ao décimo segundo objetivos estratégicos do BSC da ‘Co.’, designadamente:

- As melhorias alcançadas no planeamento operacional, através da utilização de ferramentas informáticas de auxílio, acompanhamento, controle e *feedback online* e *onsite* dos processos operativos, tem vindo a reduzir os tempos de permanência dos inventários em curso de fabrico (a quantidade de artigos em stock nos armazéns industriais intermédios baixou cerca de 5,0% nos últimos seis meses, não obstante o aumento verificado no volume de negócios); estas melhorias provocaram e devem continuar a provocar uma redução dos prazos de entrega a clientes, já que a disponibilização dos produtos e serviços tem sido alcançada dentro dos prazos previstos, tendo-se verificado até muitas situações de entregas ligeiramente antecipadas em relação aos prazos solicitados pelos clientes; concomitantemente, esta situação de melhoria dos prazos de entrega tem vindo a possibilitar a ‘libertação’ de capacidade industrial disponível para poder responder a novas solicitações dos mercados, o que tem vindo a contribuir também positivamente para o crescimento dos negócios;

- A eficiência operacional, medida pelos volumes dos chamados ‘insumos’ ou *inputs* comparativamente com os volumes da produção ou *outputs*, tem também vindo a melhorar substancialmente fruto da melhor e mais racional utilização dos recursos, nomeadamente das matérias-primas e materiais de consumo, da produtividade acrescida dos equipamentos industriais ultimamente adquiridos (alguns dos mais recentes equipamentos de fabricação produzem três ou quatro vezes mais quilogramas por hora do que os existentes anteriormente), com índices de eficiência energética e qualidade incomparavelmente melhores do que os anteriores (o índice de eficiência energética calculado pelo quociente entre os quilogramas produzidos e a energia equivalente consumida diminuiu cerca de 0,3% no último ano, conforme dados apurados no âmbito do SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade); também o custo unitário de materiais tem vindo a evoluir favoravelmente, tendo decrescido em termos relativos cerca de 2,0% no último ano, comparativamente com o ano anterior;
- A melhoria contínua dos processos e a maximização da qualidade têm sido objetivos perseguidos pela empresa e confirmados através dos dados computados no âmbito do já referido SGQ, cujas metas têm sido alcançadas e até ultrapassadas, tanto no passado, como no presente (as auditorias de acompanhamento e verificação que têm sido feitas à empresa por entidades externas devidamente credenciadas, não têm suscitado ou apontado quaisquer não conformidades); também em relação aos desperdícios e produtos não conformes tem-se vindo a fazer um esforço generalizado no sentido de serem evitados ou reduzidos designadamente nos chamados ‘produtos em linha’ (nos últimos seis meses computou-se uma redução de cerca de 1,0%), contribuindo assim para um decréscimo dos produtos reprocessados e para o aumento da produção total; relativamente às reclamações, não obstante a sua existência e quase inevitabilidade, tem-se conseguido algumas reduções, principalmente em produtos já estabilizados em termos qualitativos, mas só continuando a fazer-se o esforço referido de redução da produção não conforme se deve conseguir obter taxas de reclamações mais favoráveis;

A resposta à quarta questão advém dos resultados alcançados para os décimo terceiro ao décimo quinto objetivos estratégicos porque:

- O aumento da capacitação tecnológica tem sido um dos objetivos mais bem sucedidos e com resultados mais enriquecedores e vantajosos para a empresa, uma vez que tem sido uma prática constante e com reconhecidos méritos o esforço de modernização e *upgrade* tecnológico que os seus líderes têm vindo a fazer, no sentido de ir dotando a unidade industrial dos melhores e mais eficientes equipamentos, promovendo assim acréscimos consideráveis de capacidades e melhorias qualitativas dos produtos que podem fabricar (nos último ano foi concretizado um investimento num novo

equipamento industrial que ultrapassou os 15 milhões de euros); também em relação aos materiais utilizados tem-se vindo a verificar um aumento dos conhecimentos, das suas características e condições de processo, obtidos através de ações de formação e de divulgação promovidas pelos fornecedores desses materiais e da partilha de informações técnicas e outras através da rede interna de dados ou *intranet*, acedível em qualquer um e em todos os postos de trabalho; a empresa tem também vindo a reforçar a sua estrutura humana com alguns quadros técnicos com formação específica adequada, com contributos positivos para a melhoria generalizada dos conhecimentos técnicos gerais e para as competências de todos os colaboradores;

- A motivação e a satisfação dos colaboradores tem vindo a ser incrementada, designadamente da área dos Recursos Humanos, através da melhoria das condições de trabalho, das condições de higiene e segurança, da criação de um sistema de avaliação e de um esquema de incentivos ou gratificações atribuídas de acordo com os méritos e metas alcançadas, o que tem sido confirmado pelas respostas obtidas nos inquéritos de satisfação dos colaboradores, nos termos do Anexo 28 – Questionário de avaliação de satisfação dos Colaboradores; também a promoção do espírito de equipa tem merecido a atenção dos responsáveis e das chefias departamentais, através de avaliações do desempenho operacional por equipas e realce das que melhor conseguem atingir os mais altos índices de produtividade; a dinamização de um bom e saudável ambiente social também tem merecido a atenção dos líderes da empresa, nomeadamente através de ações de convívio entre todos, aproveitando os períodos de festividades como o Natal, para em ambiente mais informal se fortalecer o espírito de grupo e o enraizamento dos valores que sustentam e mais contribuem para a cultura da organização;
- A formação dos colaboradores também tem merecido uma particular atenção por parte da estrutura dirigente da empresa, particularmente dos Recursos Humanos, através da dinamização de ações de formação, quer em ambiente interno, quer em ambiente externo, no sentido de proporcionar aos colaboradores envolvidos uma formação profissional e humana adequada aos objetivos perseguidos pela empresa; devem também ser realçadas algumas ações de formação protocoladas com instituições de ensino e de formação profissional que têm sido dinamizadas, no sentido de poderem ser admitidos colaboradores com mais e melhor formação técnica e profissional.



## 7. Conclusões e recomendações

### 7.1. Conclusões

De todo o trabalho que foi desenvolvido, quer individualmente, quer coletivamente, desde as várias conversas às entrevistas formais e estruturadas ou informais, as sessões e as reuniões de trabalho e outros encontros e conversas informais com os vários elementos da estrutura humana e orgânica da empresa, para além das peças geradas e instrumentos criados conforme foi referido e descrito, restaram um conjunto de legados e de premissas que não podem, nem devem ser ignoradas.

Reportamo-nos fundamentalmente a:

- Necessidade e vontade de evolução da metodologia de gestão, tanto ao mais alto nível, como nos níveis de chefias intermédias e também nos patamares mais básicos da organização;
- Disponibilidade manifestada por todos para as mudanças inerentes ao projeto e desejo de participar e ajudar, cada um ao seu nível, a concretizar essa evolução;
- Desejo genérico de participação ativa na resolução dos problemas e na conceção e tomada de decisões;
- Desejo de criação de um processo ou uma metodologia de maior delegação de poderes e de *empowerment*, como fator de motivação geral e de melhor capacitação;
- Disponibilidade para a assunção de responsabilidades, por todos e por cada um dos vários responsáveis hierárquicos;
- Necessidade e vontade de aprofundar e enraizar o espírito de grupo;
- Disponibilidade para aprofundar as partilhas entre os vários setores e serviços, desde que contribuam para o bem comum;
- Disponibilidade para assumir a avaliação de desempenho e aceitar a resposta aos vários desafios que sejam colocados;
- Predisposição generalizada de envolvimento nos objetivos e metas definidas para todos e para cada um, desde que justos, atingíveis e definidos com clareza;
- Sentimento generalizado de orgulho em fazer parte da organização e do extraordinário crescimento a que têm assistido, do qual genericamente se sentem participantes;

- Reconhecimento do grande trabalho que foi, que tem vindo e continua a ser desenvolvido por todos, no engrandecimento da empresa e designadamente pelos seus líderes e gestores.

Dado o estágio de implementação do BSC e a não existência ainda de resultados para serem comparados, de desvios e respetivas justificações e de análises sobre os objetivos, metas e ações que foram definidas, não podemos proceder ainda a conclusões muito assertivas e às recomendações mais pertinentes para a concretização deste projeto.

Contudo, no que respeita à formulação estratégica e ao conjunto de ações que já foram desencadeadas, espera-se que os efeitos positivos que foram arrolados se venham a concretizar, contribuindo para o alcançar pleno das metas definidas e dos objetivos perspetivados para cada uma das dimensões definidas.

Dos objetivos estratégicos selecionados merecem especial realce, o que aliás foi muito referenciado pela generalidades dos colaboradores e chefias, o crescimento dos negócios e o aumento da rentabilidade e do valor da empresa, não tanto como efeitos da concretização de alguns dos outros objetivos, mas funcionando como sendo os *pivots* que despoletam uma dinâmica empresarial, que envolve toda a empresa e que tem conduzido no passado ao sucesso e a resultados extraordinários.

É contudo convicção generalizada que:

- a aposta na formação e qualificação dos colaboradores e as melhorias das suas competências e capacidades,
- o enraizamento de uma cultura de partilha e de espírito de equipa,
- a enorme capacidade de investimento que a ‘Co.’ tem e continua a ter e
- o espírito empreendedor dos seus líderes,

constituem os reais indutores da inegável capacidade de criação de riqueza e de valor da empresa e para um cada vez maior engrandecimento da instituição.

Todos se manifestaram orgulhosos do sentimento ‘já somos bons’, mas também convictos que ainda podemos continuar a crescer e de ‘sermos os melhores’, mercedores de um cada vez maior respeito e admiração por parte de todos os *stakeholders* e da comunidade em geral.

Como se referiu atrás, toda a análise do desempenho tem vindo a assentar preferencialmente em indicadores de carácter financeiro, com alguns indicadores complementares de carácter não financeiro, como o índice de satisfação de clientes, a taxa de reclamações, a taxa de desperdícios e outros necessários ao cumprimento dos requisitos dos sistemas de qualidade da empresa.

Ora, a evolução que se perspetiva com a implementação do BSC, como foi referido, vai ‘obrigar’ a empresa e os seus líderes a equacionar e considerar outros conceitos e metodologias diferentes e mais vocacionadas para a prossecução dos objetivos de médio e longo prazo.

De acordo com Kaplan e Norton, citados por Santos (2008, p. 416-417), a orientação estratégica das organizações e a definição da própria estratégia deve assentar na escolha de quatro “temas estratégicos” que devem constituir os seus pilares:

1. Desenvolver ou *building the franchise* – «as organizações devem orientar a sua estratégia para o crescimento e criação de valor a longo prazo, devendo para tal adotar estratégias de crescimento, sobretudo a partir da diversificação (novos produtos para novos mercados), extensão de produto (através do lançamento de novos produtos para os mercados atuais) e extensão de mercado (através da oferta dos produtos atuais a novos mercados)»;
2. Acrescentar valor ou *increase customer value* – «as organizações devem preocupar-se continuamente com o aumento do valor criado para os clientes... através dos seguintes mecanismos: aprofundamento do relacionamento estabelecido com os clientes, através de sólidas e estreitas relações de parceria, assentes em relações de confiança; intensificação das vendas cruzadas (*cross-selling*); e satisfação das necessidades únicas desses clientes (cujo conhecimento é apenas possível em virtude da relação próxima e íntima que com estes devem manter) através da adaptação (customização) dos produtos às suas necessidades específicas»;
3. Excelência operacional ou *operational excellence* – «subjacente à estratégia organizacional, deve estar a preocupação da organização com a gestão otimizada da sua cadeia de valor, de forma a criar as condições indispensáveis à obtenção de vantagens competitivas, designadamente ao nível do custo transferido ou da diferenciação» ... «orientando a organização na busca da eficiência e produtividade operacionais, ao mesmo tempo que enfatiza a importância com outras variáveis, como o desperdício, a produção defeituosa, o tempo de ciclo produtivo, a disponibilidade e qualidade dos recursos e o nível de utilização da capacidade instalada.»;
4. Satisfazer os stakeholders ou *be a good corporate citizen* – «a estratégia reflete a preocupação da organização com a satisfação das necessidades de todos os seus *stakeholders*, entendidos como grupos de interesses que, se não forem devidamente atendidos, podem revelar-se como importantes ameaças ao sucesso da própria organização (poderes legislativos, entidades reguladoras, associações sindicais e patronais, associações de consumidores, associações ecologistas, ou seja, todos aqueles que, de alguma forma, se encontram associados ao êxito da organização ou nela apostaram)».

Ora, uma análise atenta dos objetivos estratégicos definidos no BSC da ‘Co.’ pode levar a concluir o seguinte:

- O primeiro pilar (desenvolver) é preenchido por alguns dos objetivos estratégicos definidos para a perspetiva financeira, designadamente o crescimento dos negócios, a melhoria da rentabilidade e do valor da empresa e por alguns objetivos estratégicos da perspetiva de clientes, tais como o aumento da quota de mercado, nomeadamente de exportação, a angariação de novos clientes e a antecipação das necessidades do mercado;
- O segundo pilar (acrescentar valor) é preenchido por outros objetivos estratégicos da perspetiva financeira como a melhoria da produtividade e redução ou otimização de gastos e otimização da gestão dos ativos e por objetivos estratégicos da perspetiva de clientes como a fidelização e retenção dos clientes mais importantes e rentáveis, a busca na excelência nos relacionamentos com clientes e a antecipação das necessidades do mercado;
- O terceiro pilar (excelência operacional) é preenchido através dos objetivos estratégicos definidos para a perspetiva dos processos internos, tais como a melhoria do planeamento operacional e redução dos prazos de entrega, a melhoria da eficiência operacional, da utilização dos recursos e aumento da produção e a melhoria contínua dos processos internos e maximização da qualidade consubstanciada na redução/eliminação dos desperdícios, da produção não conforme e das reclamações e também através de alguns dos objetivos estratégicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, como seja o aumento da capacitação tecnológica e das competências e dos conhecimentos sobre materiais;
- O quarto pilar (satisfazer os *stakeholders*) é preenchido através de alguns dos objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, nomeadamente a motivação e satisfação dos colaboradores, a promoção do espírito de equipa e do bom ambiente socio-laboral, a melhoria qualitativa da formação e aumento do *empowerment* e também pelos resultados alcançados com a melhoria da rentabilidade e o não aumento do risco (financeiro e outros) do negócio.

Face as estas constatações e assumindo que os resultados e metas traçadas se venham a concretizar como esperado, parece estar-se perante uma situação de sucesso na definição de um

modelo de gestão da ‘Co.’ mais adequado às suas necessidades e aos desejos dos seus líderes e restantes interessados.

Com a implementação do BSC foi recriado um sistema de avaliação e controlo, inspirado e suportado na própria estratégia da empresa, com a definição de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que vão de encontro à mesma e aos objetivos estratégicos que, possuindo entre si relações de causa e efeito, vão permitir concretizar o alinhamento que deve existir entre si.

Por outro lado, o BSC possibilitou a divulgação da estratégia da empresa a todos os níveis da sua estrutura hierárquica, possibilitando a todos uma aprendizagem fundamental para a compreensão do seu papel e importância decisiva na organização e na obtenção dos resultados, para que todos juntos possam alcançar a visão e transformá-la numa realidade do dia-a-dia.

Como corolário, os objetivos a atingir ou hipóteses a estudar no Projeto de Trabalho podem contudo ser concretizados resumidamente através da resposta às questões formuladas desde início:

- A aplicação do BSC pode contribuir para a melhoria do desempenho global da unidade industrial e posteriormente do grupo a que pertence (empresas industriais de plásticos)?  
Sim, sem qualquer dúvida.
- A implementação do BSC pode condicionar o desenvolvimento da sua estratégia?  
Sim, mas em vez de condicionar, vai com toda a certeza interagir e reforçar o seu desenvolvimento estratégico.
- A sustentabilidade da organização e do grupo, com o BSC, poderá vir reforçada?  
Sem qualquer dúvida, uma vez que o BSC é o instrumento de aplicação prática da estratégia e concomitantemente da concretização da missão da organização e da visão dos seus líderes.

Como referido, em termos mais concretos e objetivos a problemática deste Trabalho de Projeto tem a ver essencialmente com a:

- Possibilidade de aplicação do BSC em empresas industriais do sector de plásticos;
- Avaliação das melhorias no seu desempenho decorrentes da sua aplicabilidade.

Relativamente ao primeiro ponto, parece inquestionável não só a possibilidade do BSC ser aplicado e implementado na empresa industrial do setor dos plásticos, mas até a sua adequabilidade e também necessidade que a mesma empresa manifestou e tem manifestado em relação ao seu BSC.

Em relação ao segundo ponto, a avaliação das melhorias no seu desempenho, decorrentes da aplicabilidade do BSC, deve-se ter em consideração que:

- Implementado que foi o BSC, apenas após a avaliação dos seus objetivos e metas estratégicas se poderá confirmar as melhorias obtidas no desempenho da empresa, o que deverá acontecer no final do presente ano;
- A empresa em apreciação tem apresentado performances extraordinárias, tanto no que respeita à evolução dos negócios, como em relação à sua rentibilidade, pelo que há que levar isso em conta no momento da avaliação das melhorias com o BSC;
- Toda a estrutura organizacional passou por fases inéditas de aprendizagem e mudanças de processos e procedimentos, alguns já em curso e em consonância com a evolução obtida nos últimos anos;
- Alguns dos objetivos, metas e ações estratégicas vão ter impacto no crescimento e nos resultados da empresa a médio e longo prazos, dado tratar-se de melhorias decorrentes do melhor aproveitamento dos seus ativos intangíveis.

Não se pode, contudo, deixar de lamentar a não existência de resultados e informações reais, o que constitui uma grande limitação deste trabalho e que decorre da questão temporal de realização do mesmo. De facto, todo o modelo foi desenvolvido e devidamente comunicado a toda a estrutura da empresa, mas resta a sua aferição prática e teste ao longo do período temporal que está definido, nomeadamente a recolha de informação e a validação regular dos resultados alcançados, com os objetivos e metas traçadas.

Muitos autores têm apontado algumas limitações ao modelo do BSC, como aliás são apontados à quase generalidade de todos os outros modelos de gestão.

Uma das limitações advém do facto de, na sua faceta de modelo ou metodologia de avaliação do desempenho e uma vez que, segundo Pereira (2013, p. 80) «a implementação do BSC implica o desenvolvimento de um número razoavelmente elevado de indicadores», sem que seja bem definida a «forma como os indicadores devem estar ligados ao SAD – Sistema de Avaliação do Desempenho», duas questões mais ou menos pertinentes podem ser levantadas:

- Quais os indicadores que devem estar ligados ou mais contribuir para o sistema de avaliação do desempenho?
- Qual o peso relativo de cada um dos diferentes indicadores?

Uma outra limitação decorre da situação de que o BSC procura a maximização de um número alargado de indicadores, o que pode conduzir a situações duvidosas e contraproducentes, porque segundo Pereira (2013, p. 81) «é apenas possível maximizar uma variável de cada vez».

Para ultrapassar esta dificuldade há que explicitar o *trade-off* entre as variáveis que se desejam maximizar e definir para essas variáveis uma função objetivo.

Por exemplo, uma coisa é a performance obtida (resultado) que é medida através de um único indicador, outra coisa são os indutores de performance (variáveis de decisão) que afetam essa performance.

O mesmo autor afirma que «o BSC é melhor descrito como um painel de gestão que informa os gestores a respeito dos indutores da performance» sem identificar «um *score* que, sem ambiguidades, traduza a performance da organização.»

“Em suma, o BSC é um instrumento útil para ajudar a compreender o que cria valor no negócio, mas é um instrumento menos adequado para medir a performance.” (Pereira, 2013, p. 82)

Os erros mais comuns que, na implementação prática do BSC, têm vindo a ser detetados e que devem ser evitados são os seguintes:

- Não ligar os indicadores à estratégia, o que significa que as áreas que melhor contribuem para o sucesso da empresa a longo prazo não foram convenientemente identificadas e os indicadores não foram definidos «na base de modelos causa-efeito»;
- Não validar as relações de causa-efeito da forma mais conveniente, não demonstrando que «a melhoria atual nos indicadores não financeiros afeta os resultados financeiros futuros»;
- Não fixar as metas adequadas, não sabendo quando é atingido ou não o valor de alguns dos indicadores definidos;
- Medições incorretas, através de métricas que captam aquilo que não é suposto captar ou vice-versa, sem revelar as supostas mudanças na performance, o que pode decorrer da não correta recolha de informação, ou da utilização de «metodologias diferentes para medir os mesmos elementos».

Para minorar os efeitos destes erros, alguns autores recomendam que na implementação, desenvolvimento e exploração do BSC deve ter-se em atenção o seguinte:

- Desenvolver o modelo causal, ou seja, tentar «transformar a estratégia em planos concretos e detalhados»;
- Recolher a informação necessária, ou seja, «inventariar todas as fontes de informação, para evitar recolher a informação que já foi recolhida»;
- Transformar dados em informação, ou seja, desenvolver «modelos analíticos e estatísticos para construir estratégias bem-sucedidas», uma vez que «a criação de uma ‘cultura analítica’» é nos dias de hoje «um indutor essencial da diferenciação e da obtenção de uma vantagem competitiva» (Pereira, 2013, p. 85-86);

- Melhorar o modelo continuamente, ou seja, mesmo quando devidamente testados e validados, os modelos causais «devem continuar a ser testados numa base regular, uma vez que a mudança da envolvente altera os indutores da performance»;
- Basear as ações nos resultados encontrados, ou seja, basear as decisões de acordo com os resultados obtidos na realidade para os indutores efetivos do desempenho;
- Avaliar os resultados do modelo, ou seja, «avaliar se as ações desenvolvidas e os investimentos que as suportaram produziram os resultados desejados», no sentido de «sugerir alterações ao modelo causal e expor os gestores aos vários erros.»

Se no passado havia uma excessiva orientação para o curto prazo, com o enfoque quase exclusivo em indicadores financeiros, o que «induzia comportamentos inadequados», hoje «o problema não é medir os elementos errados», mas sim «medir de mais, i.e. existe excesso de informação.» “A questão não é ‘medir (tudo) o que é possível medir’ mas ‘medir o que é relevante medir’. Trata-se de medir o que é crítico medir, não o que é marginal.” (Pereira, 2013, p. 89)

O mesmo autor afirma também que «o custo de recolher, tratar e analisar a informação é, na maioria das organizações, elevado», pelo que não obstante não se tratar de uma prática muito corrente entre as organizações, é salutar e muito recomendável que a reformulação de indicadores possa conduzir à anulação ou remoção daqueles que entretanto perderam utilidade e se tornaram obsoletos.

Para além dos cuidados a ter na sua definição inicial ou posterior reformulação, a qualidade dos indicadores pode e deve ser testada, segundo o mesmo autor, através de:

- Teste da verdade, em que se pretende saber se o indicador está a «medir aquilo que se pretendia medir de início»;
- Teste do enfoque, em que se pretende saber se o indicador está a «medir apenas aquilo que se pretendia medir de início», ou se está a medir múltiplos atributos;
- Teste da relevância, em que se pretende saber se o indicador está a «medir os elementos corretos»;
- Teste da consistência, em que se pretende «saber se o indicador é consistente, independentemente de quem faz a medição, ou do momento em que a medição é feita»;
- Teste do acesso à informação, em que se trata de «saber se os dados necessários ao cálculo do indicador estão ou não (facilmente) acessíveis e se são ou não (facilmente) compreensíveis»;
- Teste da clareza, em que se trata de «saber se existe ou não ambiguidade na interpretação dos resultados», para se garantir a validade do processo de mensuração e evitar interpretações diferentes por indivíduos distintos;

- Teste das consequências, em que se trata de saber o que não vale a pena medir se não influencia os indicadores, nomeadamente se estes são «influenciados por fatores não controláveis»;
- Teste da informação atempada, em que se trata de «saber se os dados podem ser acedidos e analisados em tempo útil, de forma a ser possível levar a cabo as ações desejáveis (corretivas) também em tempo útil»;
- Teste do custo, em que se trata de «saber se o benefício de utilizar o indicador compensa o seu custo»;
- Teste dos ‘jogos’, em que se trata de «avaliar se o indicador induz ou não comportamentos não desejáveis (ou inconsistentes com os objetivos da organização)».

Este conjunto de testes, que, como referido, devem ser feitos na definição inicial dos indicadores é, contudo, muito importante que se execute na sua eventual reformulação, até para melhor suportar as conclusões que seja possível retirar da análise dos resultados obtidos e as eventuais modificações que se prevejam vir a fazer.

## 7.2. Recomendações e sugestões para o futuro

Consciente de que o trabalho desenvolvido não constitui um produto acabado e que necessita de revisões e aperfeiçoamentos para o futuro, com a implementação do BSC na ‘Co.’ ficaram lançados os alicerces para a aplicação de uma nova metodologia ou ferramenta que, para além de facilitar a avaliação do desempenho, possa constituir-se como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica da empresa.

Para isso torna-se necessário que se continue a proceder ao estudo e à investigação das melhorias que podem vir a ser introduzidas, nomeadamente nas ações ou iniciativas estratégicas e respetivos indicadores, designadamente:

- melhorando o que comprovadamente esteja a resultar e contribua para a obtenção das metas esperadas e
- redefinindo, alterando ou mesmo anulando o que não esteja a contribuir para a obtenção dos resultados.

Da parte de todos os colaboradores envolvidos, tem que se tentar enraizar atitudes proactivas e de constante partilha de dados e conhecimentos, para melhor e mais facilmente poderem ser resolvidas e ultrapassadas as situações de maiores dificuldades no desempenho das respetivas tarefas.

Como já foi referido não se pode deixar de relembrar que a implementação do BSC, de acordo com algumas das conclusões de Kaplan e Norton (2001a):

- possibilita a utilização de uma poderosa ferramenta de análise e melhoria do performance da empresa;
- possibilita a adaptação dessa ferramenta à realidade dinâmica das empresas e às situações de mudança, evolução e crescimento que podem vir a acontecer;
- permite um acompanhamento constante dos indicadores utilizados e das metas definidas, possibilitando a sua reformulação de forma dinâmica e
- possibilita o estudo e melhoria da cultura e dos valores organizacionais.

Sem olvidar a consideração de todos estes aspetos ou facetas do BSC em futuras e certamente necessárias reformulações, tanto da estratégia – se ela eventualmente não permitir obter respostas positivas aos desafios colocados pela visão que os líderes da empresa defendem e querem atingir –, como dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas que foram definidas como necessárias e suficientes para alcançar esse desiderato, fazendo valer o dinamismo da metodologia implementada, é fundamental que, para além de outros aspetos, não se deixe de equacionar o seguinte:

- Manter-se e reforçar se possível o envolvimento e apoio da gestão de topo, liderando e coordenando a execução da estratégia e do BSC que a suporta, assim como a estrutura que for responsabilizada pelo seu seguimento futuro;
- Aprimorar e garantir os sistemas de informação de dados que possibilitem a extração e disponibilização de elementos válidos, credíveis, exatos, confirmáveis e justificáveis numa lógica de *top-down* e *bottom-up*;
- Tanto a visão como a missão e os valores da empresa devem ser partilhados e interiorizados por todos os colaboradores na sua prática diária e no exercício das suas tarefas e funções, pois só assim poderão ser mais fortalecidos e consolidados;
- A reformulação estratégica, se necessária, deve ser feita da forma mais abrangente possível e envolver o maior número possível de colaboradores, para que haja um maior alinhamento e focalização de todos na concretização dos objetivos estratégicos e das metas a atingir;
- O envolvimento dos colaboradores no processo de formulação das estratégias, no estabelecimento dos objetivos e metas a alcançar e no detalhar do BSC em *scorecards* departamentais e individualizados (conforme recomendação a seguir) deve ser feito com a responsabilização dos gestores intermédios pelo seu cumprimento e promovendo simultaneamente o espírito de equipa e uma política efetiva de *empowerment* e

- O BSC deve ser encarado como uma metodologia e uma ferramenta abrangente e dinâmica, que deve envolver todos e estar sempre preparada para responder prontamente às modificações da envolvente interna e externa, quer redefinindo objetivos, quer estabelecendo novas metas e novas ações ou iniciativas.

Não olvidar que o BSC não deve ser visto apenas como um sistema de medição ou de avaliação do desempenho, mas em termos estratégicos, como um meio ou metodologia para implementar a estratégia, beneficiando assim do alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações desenvolvidas, da clarificação e comunicação da estratégia a toda a hierarquia organizacional. Os setores de atividade que enfrentam mercados altamente competitivos, onde a melhoria contínua e a inovação, tanto dos processos produtivos, como dos processos e técnicas de gestão, exigem uma vivência estratégica que o BSC proporciona e faz enraizar.

Retomando Kaplan e Norton, citados por Santos (2008, p. 448), reafirma-se que «embora as organizações que adotaram o BSC com sucesso o tivessem feito de formas substancialmente diferentes (adaptadas essencialmente às suas necessidades específicas), com ritmos diferenciados e de modo sequencialmente diverso, apresentavam, todavia, cinco traços, características, comportamentos ou abordagens comuns ao nível dos seus processos de gestão estratégica», rotulados pelos autores de “princípios das organizações focadas na estratégia” (Santos, 2008, p. 448), que se recordam a seguir:

1. Mobilizar para a mudança, através de uma liderança empenhada e atuante;
2. Traduzir a estratégia de forma operacional;
3. Alinhar a organização com a sua estratégia;
4. Motivar as pessoas para fazer da estratégia um trabalho quotidiano de todos;
5. Gerir para assegurar que a estratégia seja um processo contínuo.

Na Figura 48 - As 'melhores práticas na utilização do BSC, sintetizam-se «nestes cinco princípios, as melhores práticas (*best practices*) que caracterizam o modelo das organizações focadas na estratégia», conforme já tinha sido devidamente tratado em capítulos anteriores. Contudo, reafirma-se e recomenda-se uma adoção generalizada dos comportamentos e políticas de gestão apontadas, para melhor assegurar e consolidar o sucesso da implementação do BSC, como metodologia de gestão da estratégia.

Não obstante ser já uma das preocupações mais ou menos presentes no dia-a-dia da empresa, uma vez que as certificações que tem contemplam o cumprimento de determinadas metas no que diz respeito aos limites de emissões gasosas e ao consumo de energias que não devem

ultrapassar determinado valor no respetivo CE<sup>6</sup>, não pode deixar de se recomendar o desempenho ambiental como uma das prioridades da gestão da ‘Co.’, devendo vir a colocá-lo como futuro objetivo estratégico.

Figura 48 - As ‘melhores práticas’ na utilização do BSC



Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 448), citando Kaplan e Norton

Um outro desafio que deve merecer um tratamento idêntico e ser eventualmente reforçado em futuras revisões e melhorias do BSC decorre da responsabilidade social, que a empresa tem vindo já a considerar, designadamente através de patrocínios de eventos sociais e de benemerência, bem como de participações e doações feitas a instituições no âmbito da saúde pública e da investigação científica nas áreas da medicina e farmacêutica.

<sup>6</sup> CE significa Consumo Específico e é um “indicador energético calculado através do quociente entre o consumo de energia de uma instalação industrial e o respetivo volume de produção, expresso normalmente em kgep/unidade de produção (quilograma equivalente de petróleo por unidade de produção)”

“TEP - Tonelada Equivalente de Petróleo é uma unidade de energia que corresponde ao calor produzido pela combustão de 1 tonelada de petróleo cru, aproximadamente 42 GJ (Giga Joules). Amplamente utilizada para fazer referencia a consumos elevados de energia e para comparação de consumo de diferentes formas e fontes de energia. Os fatores de conversão das diferentes fontes de energia primária e de outras formas de energia (eletricidade, vapor e outros fluidos térmicos) encontram-se definidos no Despacho nº 17313/2008 com base nos dados constantes da Tabela de Conversão incluída no Anexo II da Diretiva 2006/32/CE publicada no Jornal Oficial da União Europeia de 27 de Abril de 2006, e do Quadro 4 da Decisão da Comissão n.º 2007/589/CE, de 18 de Julho.”  
[http://www.pierenergy.pt/?page\\_id=16#consumoespecifico](http://www.pierenergy.pt/?page_id=16#consumoespecifico), consultado em Outubro de 2017.

Russo (2009, p. 66) afirma que «o respeito pelo ambiente e a responsabilidade social, para além de serem particularmente valorizadas nas sociedades modernas onde nos inserimos, representam potenciais fatores de diferenciação e de criação de valor a médio e a longo prazo.» As preocupações de índole ambiental e social são consideradas cada vez mais fatores críticos de sucesso das organizações, dado que, segundo o mesmo autor, essas preocupações beneficiam as empresas num prazo muito alargado porque:

- atraem e retêm os recursos humanos mais qualificados (melhoria da reputação);
- contribuem para o aumento da produtividade (melhoria da saúde e segurança dos colaboradores e diminuição do absentismo);
- promovem a redução dos gastos (evitam sinistros e acidentes de trabalho);
- melhoram a imagem e reputação junto de clientes e outros terceiros.

Embora haja alguns autores que defendem a opção de «autonomizar as perspetivas ambiental e social, criando uma quinta (e, eventualmente, uma sexta) perspetiva» parece contudo ser a melhor solução para a ‘Co.’ «a escolha da inclusão do desempenho ambiental e social integrados pelas várias perspetivas do BSC tradicional».

A propósito da vertente ambiental, no Anexo 36 são referenciadas algumas considerações e conclusões relativamente ao enquadramento e condicionalismo ambiental dos produtos que a ‘Co.’ comercializa, comparativamente com outros materiais utilizados e apelidados de ‘produtos mais amigos do ambiente’, rótulo que o autor não só rejeita como defende o seu contrário.

No próprio modelo do BSC que foi definido e implementado na ‘Co.’ existe uma vertente não desenvolvida nesta primeira fase e que deve resultar do desdobramento do BSC empresarial nos vários *scorecards* departamentais ou funcionais que a compõem e destes nos *scorecards* detalhados individualmente por posto de trabalho e/ou por colaborador, com o objetivo fundamental de fazer descer a estratégia definida no topo da organização até ao nível operacional mais básico e, eventualmente, possibilitar a ligação do sistema de avaliação do desempenho individual aos sistemas de retribuição, de gestão de carreiras, de atribuição de méritos e de gratificações dos colaboradores.

Para isso torna-se necessário proceder ao encadeamento vertical dos objetivos, indicadores e metas, «em consonância com os processos e a organização, para que seja determinável o contributo esperado de cada colaborador para os resultados da empresa» e posteriormente «ligar a produtividade e o desempenho às remunerações atribuídas aos colaboradores.» (Russo, 2009, p. 149)

No entanto, ainda segundo o mesmo autor, «pesquisas de diversos investigadores têm vindo a demonstrar que as PME necessitam de um BSC mais simples e único (de topo), deixando

conceitos e indicadores mais complicados de lado, concentrando-o na execução da estratégia definida pela empresa, recorrendo, eventualmente, à utilização de medidas intermédias que sejam entendidas pelos empregados.» (Russo, 2009, p. 151).

Para além desta possibilidade de aprendizagem e evolução, não pode deixar de se equacionar a eventual integração do modelo de gestão, suportado pelo BSC, com outros modelos ou programas de gestão e de avaliação já existentes, instalados e em pleno funcionamento na ‘Co.’, como sejam:

- Sistema ERP – *Enterprise Resources Planning*,
- Sistema de Gestão da Produção,
- Sistema de Gestão da Qualidade e o Controle e Tratamento de Reclamações,
- Sistema de Controlo de Assiduidade e de Gestão de Recursos Humanos e
- Contabilidade Analítica,

e outros ainda em fase de exploração, tais como:

- Sistema de Custeio Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*),
- CRM – *Customer Relationship Management* e
- Sistema de *Reporting* e *Dashboards*.

Contudo, seja qual for a integração que se possa colocar em prática, nomeadamente com o Sistema de Gestão de Qualidade, não se deve deixar de referir que o BSC tem como fito principal a «implementação de uma estratégia, processos e relações de causa e efeito únicos» que diferencie a empresa da sua concorrência e que «acrescente valor à sua atividade por essa via, em vez de se confinar à otimização de processos ou à redução de custos segundo metodologias standardizadas», afirma Russo (2009, p. 100).

Uma última recomendação ou sugestão que deve também ser perspectivada e que constituirá com certeza um desafio interessante e motivador, prende-se com a possibilidade de a implementação do BSC ser alargado às outras empresas que pertencem à realidade ou universo empresarial em que a ‘Co.’ está integrada e, sem esquecer a «implementação de uma estratégia, processos e relações de causa e efeito únicos», poder ser possível obter uma gestão integrada, uniformizada e generalizada da estratégia seguida por cada uma e todas elas.

### 7.3. Sistema de gratificações e incentivos

Regra geral os objetivos das organizações são mais facilmente atingidos sempre que os seus colaboradores se encontrem motivados e focados num conjunto de variáveis consideradas críticas para alcançar o sucesso.

Pereira (2013, p. 97) defende que «em particular, deve ser definido, para cada indivíduo, um conjunto de indicadores com o intuito de comunicar aquilo que deve ser feito» e que «aquele conjunto de indicadores constituirá a base a partir da qual o desempenho individual é avaliado.»

Após a definição dos ‘indicadores que contam’ «é necessário fixar metas».

Para a definição dessas metas pode ser utilizada a técnica do *benchmarking* que «consiste em basear a fixação de metas nas práticas adotadas pelas empresas melhor sucedidas» determinando, para cada área, «metas que levam em consideração ‘as melhores práticas’».

Assumindo que a fixação de metas tem um impacto importante na motivação dos colaboradores envolvidos, devem ser observados os seguintes elementos:

- Grau de dificuldade, que está relacionado com o comportamento com que os indivíduos podem reagir às metas que lhe sejam propostas, sejam elas fácil ou dificilmente atingíveis; há quem defenda que «uma meta não deve ser nem demasiado fácil nem demasiado difícil de alcançar»;
- Quem deve estar envolvido na fixação de metas, questão que está relacionada com quem deverá ter a responsabilidade de definir as metas para os colaboradores e se estes devem participar nessa definição (lógica *bottom-up*) ou não participar (lógica *top-down*). Regra geral sempre que existe maior incerteza na envolvente em que as organizações estão inseridas e quando a informação para lidar com essa incerteza está mais dispersa pelas várias partes da hierarquia organizacional, «o planeamento encontra-se suportado numa grande participação dos seus membros» e vice-versa. “Na prática, deve haver uma negociação entre os vários níveis de hierarquia, apesar de competir à gestão de topo a decisão final.” (Pereira, 2013, p. 100)

Para o mesmo autor, na fixação de metas existe um *trade-off* entre a tomada de decisão e a avaliação de desempenho. Se por um lado, no que respeita à tomada de decisão, «as metas devem ser determinadas de forma a refletir aquilo que é mais provável de acontecer», por outro lado no que diz respeito à avaliação do desempenho «deve existir alguma ambição, mas também realismo, na fixação de metas.»

As metas podem também ser fixadas, de forma sempre crescentes, para um «próximo período tendo por base a performance do último período», sendo este método normalmente designado por efeito *ratchet*.

Segundo Pereira (2013) «existem duas formas de motivar os indivíduos a agir no sentido de se alcançarem os objetivos da organização»:

- Legitimar os objetivos, isto é, fazer com que acreditem que os objetivos são legítimos, havendo assim uma motivação intrínseca, quer interligando-os à missão da organização, para que os indivíduos se sintam orgulhosos do seu desempenho, quer envolvendo-os na sua fixação, para que os sintam como sendo seus;
- Criar incentivos, isto é, fazer com que os objetivos criem motivação extrínseca, nomeadamente através de incentivos financeiros, quer sob a forma de um esquema de *bónus pool* (montante global a atribuir a título de incentivos), quer através de uma fórmula de cálculo de acordo com o desempenho (da organização, da divisão ou individual), ou quer através de um *mix* de incentivos (avaliação do desempenho em função de mais do que um indicador).

O mesmo autor afirma que os incentivos dependentes da performance produzem normalmente três tipos de benefícios:

- Comunicar o que deve ser feito, ou seja, «induzem os indivíduos a decidir como distribuir o seu tempo e esforço», chamando a atenção para a importância relativa das diferentes áreas;
- Motivar, ou seja, apelam para um esforço adicional dos indivíduos ou para «aumentar o empenho na prossecução das metas definidas.»
- Atrair ou reter os indivíduos, uma vez que «os incentivos são também um instrumento de atração e retenção de indivíduos com determinado perfil, aquele que melhor se adequa aos objetivos e metas da organização.

Como se pode depreender, o sistema de incentivos é um instrumento que, se for utilizado de forma equilibrada, justa e de acordo com o perfil da estrutura humana de uma organização, pode tornar-se uma peça de importância vital para que sejam alcançadas ou mesmo superadas as metas definidas, os objetivos que nelas se suportam e que de alguma forma possam contribuir decisivamente para o sucesso da estratégia definida, do BSC com que está alinhada e consequentemente para o sucesso e sustentabilidade da organização.

## Referências bibliográficas

- Aaker, D. (1984). *Strategic Market Management*. Nova York, NY: John Wiley & Sons.
- Atkinson, A., & Epstein, M. (2001). Measure for Measure - realizing the power of the balanced scorecard. *Articles of Merit I.F.A.C.*, pp. 26-32.
- Caiado, A. C. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão (8)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Cardeal, N. C. (2014). *Pensamento Estratégico: Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Chandler, A. D. (1966). *Strategy and Structure*. New York, NY: Doubleday & Co.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Frigo, M. L. (2002). Strategy, Business Execution and Performance Measures. *Strategic Management*, pp. 6-8.
- Geadá, F., Cruz, L. & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Hugues, J., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores (9.ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Johnson, G., Wittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, pp. 1-36.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, pp. 134-142.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategie? Then Map It. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association*, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *American Accounting Association*, pp. 147-160.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps. *Strategic Finance*, pp. 27-35.
- Lingle, J. H. & Schiemann, W. (1996). From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: Is measurement worth it? *Management Review*, pp. 56-62.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas: Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão: Principais modelos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, J. P. (2006). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência (6) (5.ª ed.)*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Reis, R. L. (2008). *Estratégia Empresarial: Análise, formulação e implementação (2) (2.ª ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições (5.ª ed.)*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática (3.ª ed.)*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tzu, S. (2010). *A Arte da Guerra: Os treze capítulos originais*. São Paulo, SP: Jardim dos Livros, Lda.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

## **Frases que marcam**

“O primeiro requisito para o sucesso é a habilidade de aplicar incessantemente as suas energias física e mental a qualquer problema, sem se cansar.” Thomas Edison

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”  
Peter Drucker

“Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns.” Peter Drucker

“Não encontre um defeito, encontre uma solução.” Henry Ford

“Se todos estão indo adiante juntos, então o sucesso encarrega-se de si mesmo.” Henry Ford

“Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.” Desconhecido

**Quem porfia sempre alcança!**

Provérbio Português



## **ANEXOS**



## Anexo 1 – Análise da Evolução da Empresa

1. Evolução da situação económico-financeira

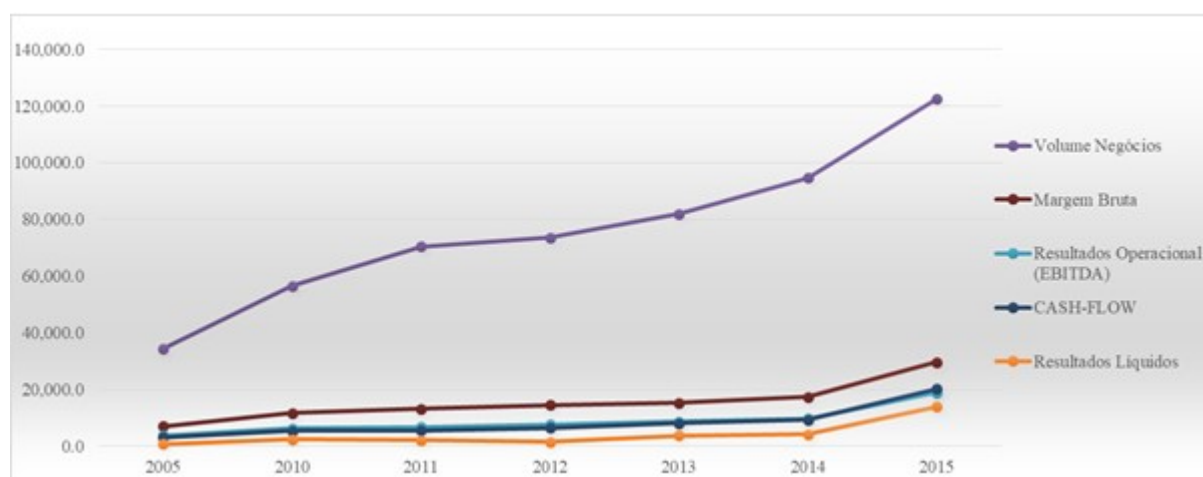
Desde a sua fundação que a sociedade tem apresentado uma evolução bastante positiva no seu nível de atividade, no seu Volume de Negócios, nos Resultados e nos índices de Rendibilidade alcançados.

Senão atente-se na evolução de alguns indicadores financeiros, nos últimos anos, retirados dos respetivos Balanços e Demonstração de Resultados, conforme se mostra na Anexo 2 – Resumo dos Balanços e Contas, que consta dos Anexos.

A evolução das principais rubricas confirmam o crescimento que se tem verificado ao longo dos últimos anos, nomeadamente no Volume de Negócios, que, no período 2010-2015, cresceu cerca de 116,2% e cerca de 256,26% nos últimos 10 anos.

Também a Margem Bruta, o Cash-Flow, o EBITDA e os Resultados Líquidos apresentaram a mesma tendência, mas com índices de crescimento menos exuberantes, conforme se pode confirmar através do Gráfico 1 – Evolução de rubricas da Demonstração de Resultados.

Gráfico 1 – Evolução de rúbricas da Demonstração de Resultados



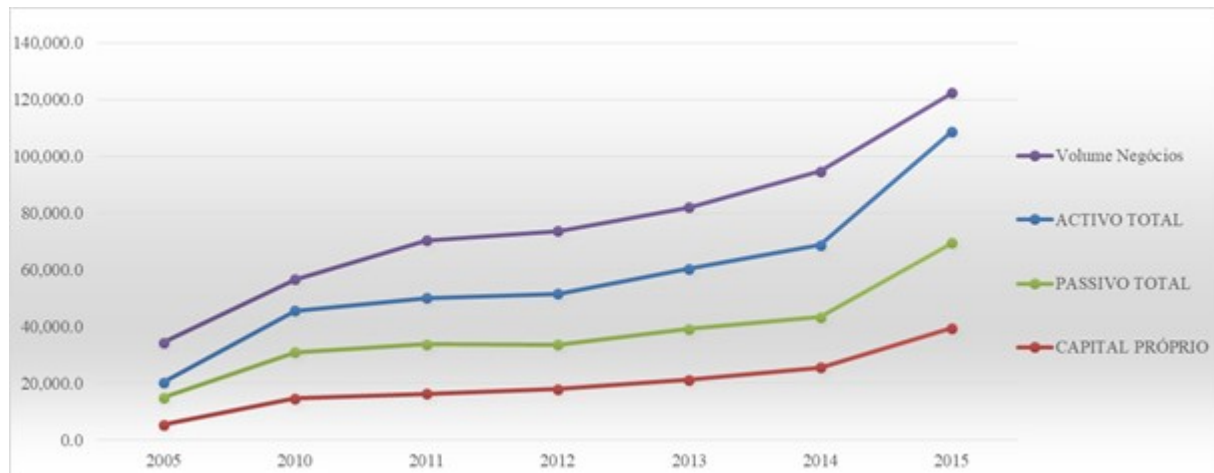
Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

As rúbricas do Balanço evoluíram também mais ou menos no mesmo sentido da evolução do Volume de negócios, sendo de realçar o crescimento que se verificou no seu Ativo nos últimos anos, conforme se pode verificar na análise do Gráfico 2 – Evolução de rubricas do Balanço.

Se atentarmos nos principais rácios, no Gráfico 3 – Evolução de Rácios, confirma-se a evolução bastante positiva nos rácios de Autonomia Financeira, de Solvabilidade e de Rendibilidade (do

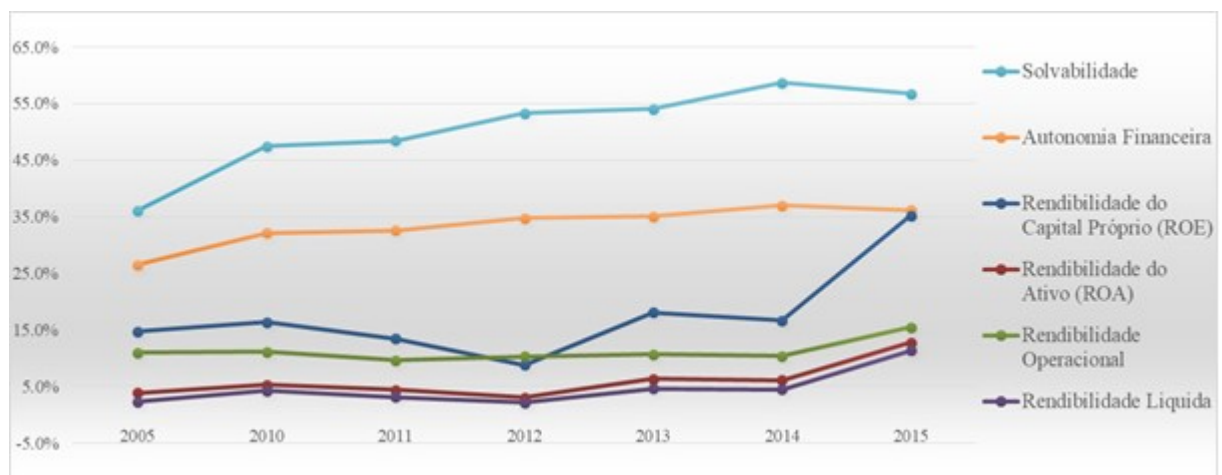
ativo, do Capital Próprio, Operacional e Líquida), confirmando a solidez económica e financeira da empresa.

Gráfico 2 – Evolução de rúbricas do Balanço



Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

Gráfico 3 – Evolução de Rácios



Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

Também o rácio de Endividamento tem evoluído favoravelmente, conforme Figura 49 – Evolução do Endividamento, decrescendo ao longo do período em apreciação, não obstante o aumento que se tem verificado no valor dos bens do ativo, devido principalmente aos investimentos feitos, o que confirma a estratégia seguida pela empresa no reforço dos seus capitais próprios através da não distribuição dos resultados líquidos obtidos e que têm vindo a ser retidos para ajudar a fazer face às necessidades de financiamento.

Figura 49 – Evolução do Endividamento

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Rácio de Endividamento</b>	2.8	2.1	2.1	1.9	1.8	1.7	1.8

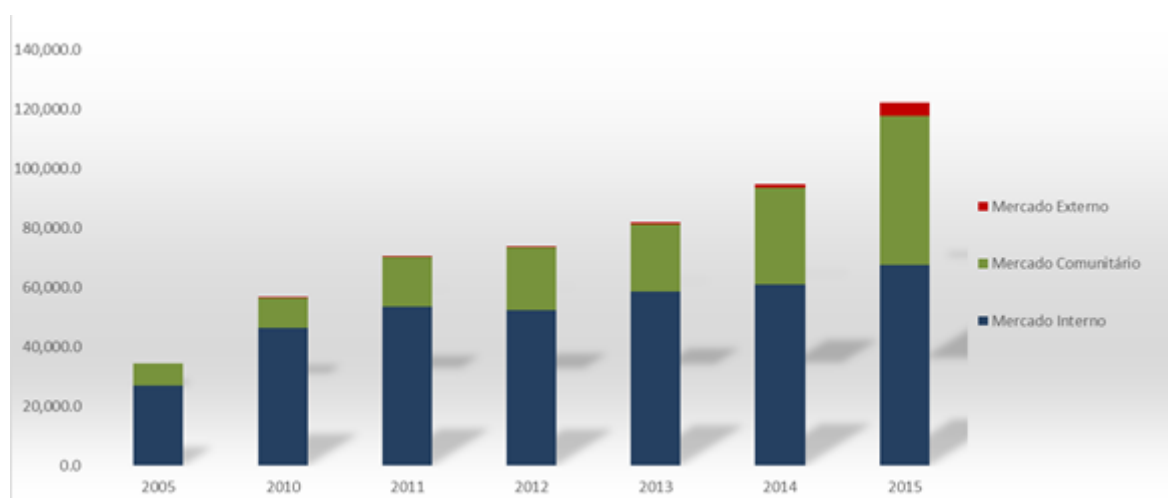
Fonte: Elaboração própria, a partir dos respectivos Balanços e Contas

## 2. Evolução dos negócios

Como já referido, a sociedade tem vindo a apresentar uma evolução positiva no seu nível de atividade e no seu Volume de Negócios.

Nos últimos anos esses crescimentos têm sido bastante mais acentuados graças, entre outras razões, aos efeitos positivos dos investimentos de expansão que têm sido concretizados e, concomitantemente, como resultante das ações de promoção e divulgação comerciais postas em prática, tanto nos mercados tradicionais, como em novos mercados.

Gráfico 4 – Evolução das Vendas por Mercados



Fonte: Elaboração própria, a partir dos respectivos Balanços, Contas e Anexos às Contas

Como se pode verificar, tanto no Anexo 3 - Vendas por Mercados, como no Gráfico 4 – Evolução das Vendas por Mercados, o crescimento verificado no volume de negócios da sociedade tem vindo a ser um pouco mais acentuado nos mercados internacionais, principalmente no mercado comunitário, onde cresceu cerca de 3,9 vezes mais no período 2010-2015.

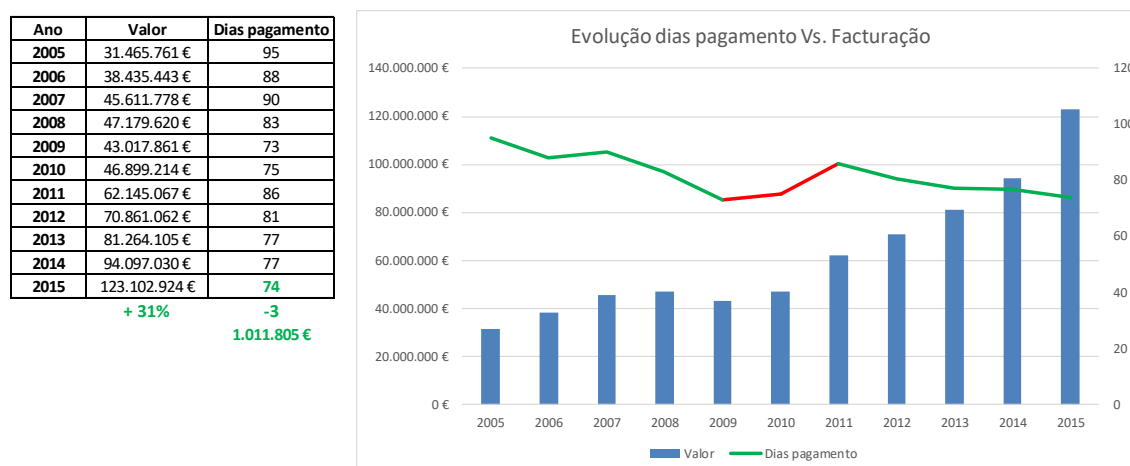
Para esse crescimento muito contribuiu o esforço de internacionalização que a empresa tem feito e que prevê continuar a fazer, promovendo a sua presença junto desses mercados.

Em termos de exportação, os valores atingidos confirmam o aumento de uma quota de cerca de 18,2% em 2010 para uma quota atual de cerca de 44,9%.

No Relatório de Gestão de 2015, confirmando essa evolução, é referido que “a complementaridade do *mix* de produtos que atualmente fabrica e comercializa, designadamente os produtos vocacionados para a agricultura e ambiente, tiveram um impacto muito positivo na evolução dos negócios e no crescimento dos mesmos, tanto no mercado interno, como principalmente no mercado externo.” (Relatório de Gestão em 2015, p. 13)

Dado o elevado crescimento que se tem verificado, uma das grandes preocupações da gestão da ‘Co.’, reafirmada nas conversas e reuniões havidas com o CEO e restantes elementos do Órgão de Gestão, prende-se com a necessidade de não deixar elevar o risco de incobrabilidade dos créditos de clientes, quer através da contratação de seguros de crédito, quer negociando prazos de recebimento mais apertados.

Gráfico 5 – Evolução dos Dias de Recebimento versus Vendas



Fonte: Retirado do Relatório Anual de Análise de Vendas.

No Gráfico 5 – Evolução dos Dias de Recebimento versus Vendas podemos visualizar a evolução do Volume de Negócios e dos Dias de Pagamento/Recebimento de Clientes nos últimos anos, confirmando a referida preocupação estratégica em não deixar aumentar e até diminuir o risco financeiro inerente ao aumento dos volumes vendidos, colocando em prática constante a máxima “*Vender sim, mas não a qualquer preço, nem a qualquer um*”.

### 3. Evolução da infraestrutura tecnológica

Para conseguir ir respondendo às necessidades crescentes que o mercado foi colocando e desafiando a ‘Co.’, houve sempre, desde a sua fundação, uma preocupação constante de se ir

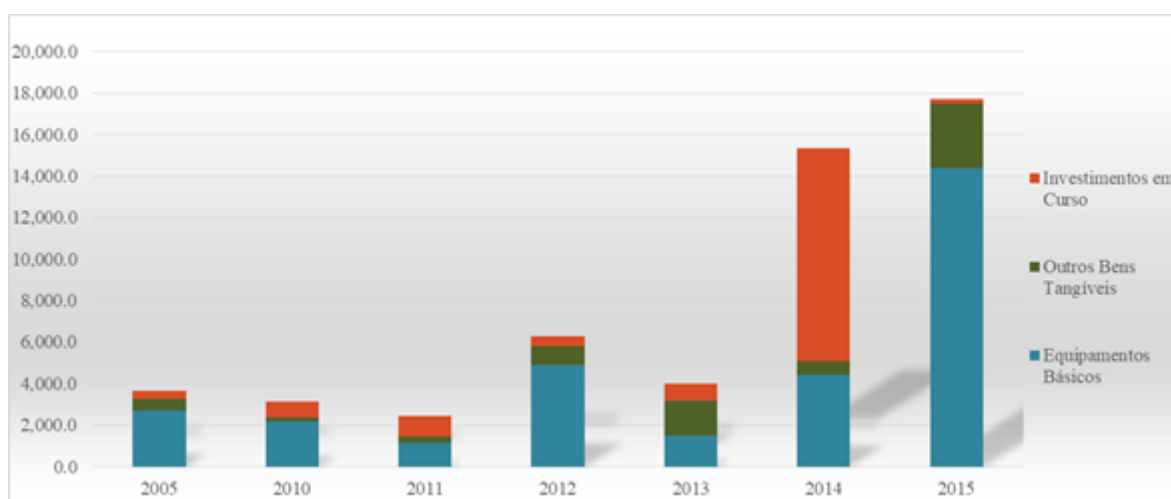
apetrechando com os meios técnicos e tecnológicos necessários, procurando que fossem os mais eficazes para o efeito.

Assim, tratando-se de uma atividade de capital intensivo, o esforço de investimento e a capacidade de o realizar foram sempre encarados e assumidos pelo seu líder como uma vantagem competitiva importante e que foi, ao longo do tempo, possibilitando os índices de crescimento do nível de atividade obtidos e já referidos atrás.

Vejam os investimentos feitos nos últimos anos, através do Anexo 4 – Valor dos Investimentos e do Gráfico 6 – Evolução dos Investimentos, onde se pode confirmar que, relativamente aos seus recursos tecnológicos, a empresa tem mantido uma linha de orientação de constante *upgrade* e/ou reforço dos equipamentos industriais necessários para responder aos índices de crescimento que se têm verificado em termos de mercado.

Essa orientação foi bastante mais acentuada nos dois últimos anos, em que iniciou um ciclo de grandes investimentos e que se prevê venha a manter-se durante três a quatro anos.

Gráfico 6 – Evolução dos Investimentos



Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços, Contas e Anexos às Contas

Esse ciclo de investimentos concretizados nos dois últimos anos, numa nova nave industrial, muito vocacionada para uma nova área de mercado, mais focalizada em produtos de embalamento mais exigente em termos qualitativos, nomeadamente embalamento de produtos alimentares, vem possibilitar capacidade disponível para ‘atacar’ os mercados internacionais e aumentar ainda mais a quota de exportação.

#### 4. Evolução da estrutura humana

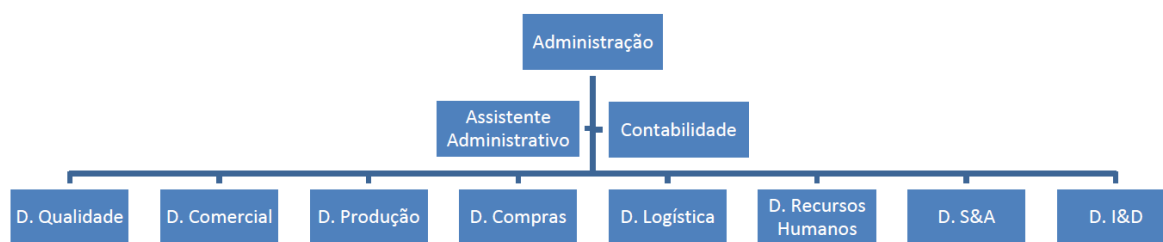
Em consonância com a evolução do nível de atividade que a ‘Co.’ foi alcançando ao longo do tempo, fruto da evolução dos negócios, a sociedade foi sentindo a necessidade de ir aumentando a sua estrutura humana.

Concomitantemente e com o passar dos anos, de uma estrutura pequena e com um grande peso de colaboradores diretos versus os poucos indiretos, típico de uma empresa com a “PME de patrão à vista”, em que todas as mais variados vertentes da gestão empresarial, passavam pelo(s) sócio(s) fundador(es), a ‘Co.’ foi evoluindo para uma estrutura mais alargada e complexa, com áreas funcionais mais bem estruturadas e definidas.

Daí a necessidade de se ir apetrechando com quadros e colaboradores mais especializados e com formação de base adequada ao correto desempenho das funções, que foram sendo necessárias com o evoluir da empresa, cuja estrutura pode ser vista na Figura 50 – Estrutura Orgânica, que se mantém contudo muito simples e com poucos níveis hierárquicos.

Assim, como se pode verificar na Anexo 5 – Número médio de Colaboradores e no Gráfico 7 – Evolução do número médio de Colaboradores, nos anos entre 2010 e 2015 inclusive o número de pessoas ao serviço aumentou cerca de 60,3%.

Figura 50 – Estrutura Orgânica

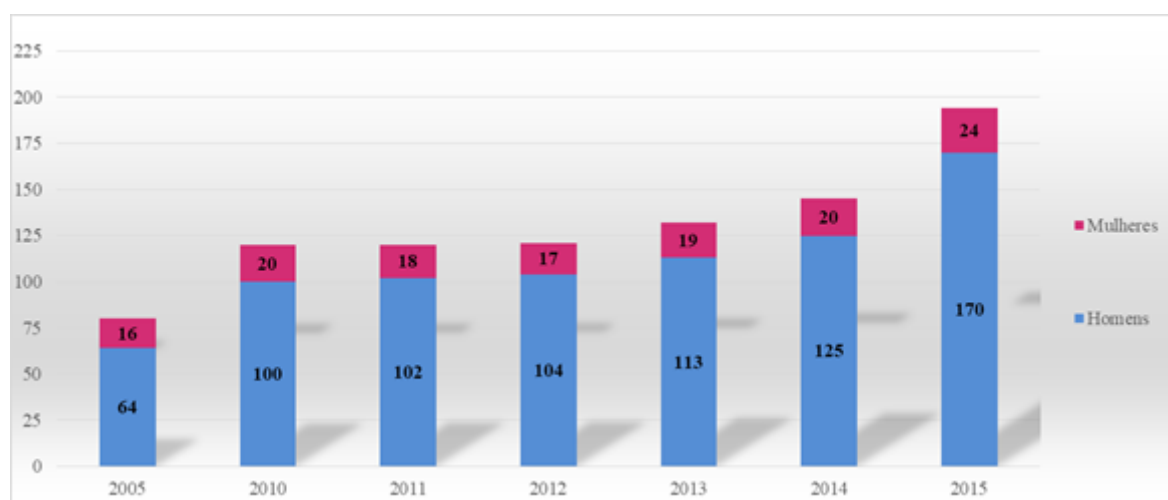


Fonte: Retirado do Manual de Qualidade

Como facilmente se constata, esta evolução está de acordo e em sintonia com a já referida evolução da estrutura tecnológica e com a evolução verificada no nível de atividade alcançado, nomeadamente nos últimos anos.

O desequilíbrio que se verifica na tipologia de género fica a dever-se fundamentalmente à disponibilidade de recursos humanos para um tipo de laboração mais exigente em períodos noturnos (turnos no regime de laboração contínua), o que aliás tem criado algumas dificuldades em concretizar algumas admissões.

Gráfico 7 – Evolução do número médio de Colaboradores



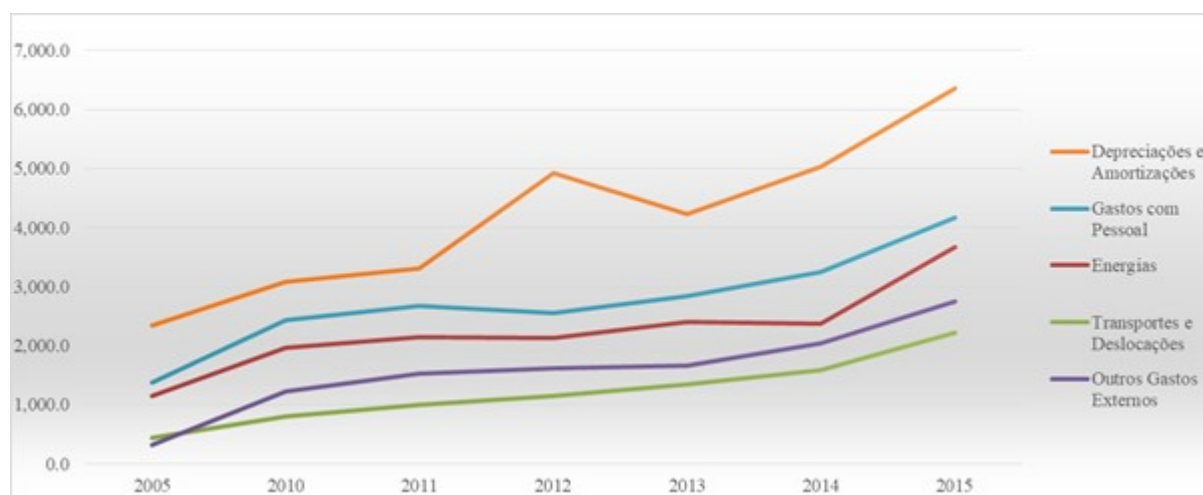
Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços, Contas e Anexos às Contas

## 5. Evolução dos gastos de funcionamento

Confirmando o que já foi referido atrás, pela análise da estrutura dos gastos de funcionamento constata-se a grande importância dos custos relacionados com a infraestrutura tecnológica, dado tratar-se de um sector de atividade capital intensivo.

Além dos gastos com depreciações e amortizações, têm também um peso significativo, os gastos energéticos e os gastos com a estrutura humana, cuja evolução tem globalmente acompanhado a evolução do nível de atividade e o volume de negócios, com especial relevância nos dois últimos anos, conforme se pode visualizar no Anexo 6 – Gastos de Funcionamento e no Gráfico 8 – Evolução de alguns Gastos de Funcionamento.

Gráfico 8 – Evolução de alguns Gastos de Funcionamento



Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços, Contas e Anexos às Contas

## 6. Evolução do Sistema de Qualidade

Conforme já foi referido atrás, a ‘Co.’ está certificada ao abrigo do normativo NP EN ISO 9001:2008, certificação que lhe foi concedida há cerca de quinze anos atrás pela AENOR, “reconhecendo formalmente o esforço diário de todos os colaboradores, no sentido de satisfazerem o cliente e melhorarem continuamente o seu desempenho” (Manual da Qualidade, p. 6)

De acordo com o Manual de Qualidade, a empresa pretende dar «continuidade aos objetivos delineados na sua constituição, ... dando uma resposta adequada às exigências dos seus clientes em termos de eficiência, quer com prazos de entrega curtos e rigorosos, bem como na qualidade dos produtos finais» (Manual da Qualidade, p. 7)

“O Sistema da Qualidade consubstancia-se em dois documentos basilares: O Manual da Qualidade e o Manual de Procedimentos.

Estes documentos regulamentam o controlo e a gestão de todos os restantes documentos e registos que suportam o Sistema de Gestão da Qualidade.” (Manual da Qualidade, p. 17)

De acordo com a recomendação do normativo, que se baseia na abordagem por processos, a ‘Co.’ procedeu à identificação dos processos existentes na organização e das suas inter-relações, conforme se apresenta no Anexo 7 – Abordagem por Processos recomendada na norma NP EN ISO 9001.

O funcionamento dinâmico do Sistema de Gestão da Qualidade, com vista à obtenção da melhoria contínua, encontra-se representado no Anexo 8 – Ciclo de Melhoria Contínua aplicado à Abordagem por Processos.

No Anexo 9 – Relatório de Objetivos da Qualidade e Metas dos Processos do SGQ 2016, pode ver-se um quadro resumo dos objetivos da qualidade, dos indicadores, das metas definidas, do seu acompanhamento, as ações de melhoria, os valores alcançados e a justificação dos resultados, para cada um dos processos (para o ano de 2016).

Uma análise mais pormenorizada evidencia a semelhança de alguns destes elementos e informações com aqueles que foram definidos para o BSC, pelo que poderá ser uma vantagem considerável a interligação das duas metodologias, a fim de evitar duplicações desnecessárias e até confusas. Contudo, não se deve olvidar o propósito de cada um dos sistemas e os objetivos a que ambos tentam corresponder.

## 7. Evolução dos Sistemas de Informação

Uma das recomendações que é consensualmente aceite é a de que a implementação do BSC numa organização implica a existência de um sistema de informação que disponibilize os dados necessários de uma forma adequada, totalmente atualizados e em tempo oportuno, o que implica, a maior parte das vezes, a necessidade de algumas melhorias, adaptações e desenvolvimentos, quer no que respeita ao seu *hardware* como, fundamentalmente, ao seu *software*.

Sem entrar em muitos detalhes e sem historiar muito a evolução passada, por se entender ter pouca relevância e importância para o presente trabalho, deve-se contudo referenciar o estágio em que se encontra atualmente a ‘Co.’ nesse tema tão importante:

- Toda a arquitetura do sistema é baseada no conceito de ‘cliente – servidor’, proprietário e instalado na empresa, suportada por um circuito de fibra ótica, conforme se pode ver no Anexo 10 – Topologia da Rede do Sistema de Informação;
- Todos os departamentos, serviços ou seções estão interligados através de uma rede estruturada de dados, gerida por equipamentos de *networking* e *data switching*, interligados entre si e com os servidores principais;
- O controlo de acessos e a política de permissões está devidamente definido e hierarquizado, consoante o perfil de cada utilizador, sendo gerido centralmente e customizado conforme as necessidades específicas de cada um;
- Subjacente a todo o sistema existe e está superiormente definida, uma política de segurança, de registo, de arquivo e de *backup* de dados redundante e garantido em locais distintos e separados, nomeadamente no exterior das instalações da ‘Co.’;
- Todas as áreas operacionais da empresa estão suportadas por ferramentas informáticas adequadas e integradas num pacote de *software*, que é um misto de programas e aplicações *standard* e de aplicações específicas, desenvolvidas à medida das necessidades e especificidades dos seus utilizadores, conforme se pode visualizar do Anexo 16 ao Anexo 19;
- Todas as aplicações, tanto as *standard* como as específicas, estão completamente integradas entre si, o que possibilita a coerência, não duplicação, dados em tempo real, disponibilidade e atualização imediata para todos os utilizadores, das informações e dados que necessitam, através de serviços de *data filtering* e *data sharing*;
- O ERP – *Enterprise Resource Planning* instalado, contempla um conjunto de aplicações integradas que permitem gerir as áreas Comercial e Marketing, Gestão de Stocks, Aprovisionamentos, Distribuição e Logística, Contabilidade Geral, Analítica e de

Terceiros; conforme se pode ver no Anexo 11 – Apresentação das aplicações do ERP, onde é feita a descrição dos diversos módulos em que está decomposto, das características básicas e das potencialidades do *software* aplicacional;

- Complementando o ERP, estão instalados outros aplicativos *standard* nomeadamente os Recursos Humanos, o Controlo de Assiduidade, o Controlo de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, o Controlo de Acessos, a Gestão da Manutenção, o CTR – Centro de Tratamento de Reclamações, cujas características podem ser visualizadas no Anexo 12;
- Também complementando e totalmente integrado com o ERP e os outros aplicativos *standard* referidos, encontra-se instalado um aplicativo de Gestão de Produção, que possibilita o planeamento, a gestão e o controlo de todos os processos, todas as operações e todos os recursos, com ligação direta ou indireta ao processo industrial, conforme se pode visualizar no Anexo 14 e Anexo 15;
- Este *package* específico de Gestão de Produção, desenvolvido à medida das necessidades da ‘Co.’, contempla a gestão dos ficheiros técnicos de produtos e de materiais, das encomendas recebidas, das ordens de fabrico criadas e em fila de espera, em curso e finalizadas, a gestão das produções obtidas, dos consumos processados, dos controlos de qualidade efetuados ao longo dos processos industriais, o controlo da atividade de cada um e de todos os postos de trabalho, permitindo o seguimento, o acompanhamento *online* dos produtos em fábrica e o seu estado e a gestão de todos os armazéns;
- Suportado numa infraestrutura de postos disseminada pelos vários locais onde existem operações sobre produtos ou serviços ou armazenagem dos mesmos, toda a atividade é registada de forma automática (quando integrada com os equipamentos fabris) ou semiautomática, com recurso ao *factory data entry* e *barcode reader processing*, permitindo a obtenção, em *realtime*, das produções, consumos, desperdícios, tempos de fabrico, tempos de paragens, avarias, o que se pode visualizar parcialmente no Anexo 21, Anexo 22 e Anexo 23;
- Também em *realtime* são disponibilizados os registos do controlo de qualidade feito ao longo das várias fases do processo, alimentando automaticamente os dados e registos necessários ao Sistema de Controlo de Qualidade e aos Processos de Certificação obtidos e garantindo a rastreabilidade integral que é exigida pelos normativos aplicáveis;
- Todos os registos, dados de gestão e outras informações, são disponibilizados *online* e *onsite* a todos os utilizadores, salvaguardando os níveis de permissão e acesso, mantendo-se disponíveis no sistema pelo período de tempo que for necessário, sendo

possível sempre a consulta de dados históricos com vários anos e a sua análise comparativa e evolução ao longo do tempo;

- Todos os documentos, registos e informações que podem ser visualizadas, podem também ser impressos em papel (o que tem vindo a ser desaconselhado, a não ser que seja estritamente necessário), podendo ser convertidas ou passadas para os aplicativos *standard* do Office (Excel, Word, Access, PowerPoint, Outlook) ou compatíveis, para manuseamento dos utilizadores que deles necessitem e cujo perfil o permita;
- Todas as aplicações, designadamente as que compõem o ERP, estão a ser migradas e preparadas para que a informação possa ser acedida através de um qualquer *browser* da *Internet*, em qualquer ponto exterior à empresa, com total salvaguarda das políticas de proteção e segurança de dados já em uso ou em vias de o ser;
- Em fase de implementação e teste estão outras aplicações, também integradas com todo o restante sistema de informação da ‘Co.’, tais como:
  - CRM – *Customer Relationship Management*, que permite a gestão dum conjunto de dados do negócio e/ou as oportunidades de negócio, bem como as interações com os clientes e com o mercado, conforme se pode visualizar no Anexo 13 e no Anexo 20;
  - Gestão de Pesagens e de Viaturas, que permite o controlo e a gestão dos pesos das cargas e das viaturas, tanto de fornecedores à entrada das instalações, como para clientes à saída das mesmas;
  - Gestão Documental, que possibilita o arquivo eletrónico de todos os documentos em formato digital e a sua classificação e catalogação, bem como a sua pesquisa e consulta onde quer que esteja, dentro ou fora da empresa;
  - *Dashboards* e Indicadores de Gestão (ainda em reapreciação), que apresentam, de forma objetiva e visual, o desempenho da empresa a partir de indicadores de performance estabelecidos.
- Esta aplicação de *Dashboards* e Indicadores de Gestão está a ser alterada, ampliada e customizada de acordo com o projeto de implementação do BSC, estando em desenvolvimento o alargamento do seu âmbito inicial para contemplar todas as perspetivas, objetivos estratégicos, medidas ou metas, modos de cálculo, valores de referência e análise das variações ou desvios, que fazem parte do presente trabalho.
- Prevê-se que a primeira versão deste aplicativo esteja em modo de poder ser implementada, testada e, eventualmente, integrada no Sistema de Informação de Gestão da ‘Co.’ ainda durante o primeiro semestre do ano em curso. Contudo, tal como referido, é natural que ao longo do ano venha a sofrer algumas modificações e melhorias à medida

que os seus utilizadores, desde o topo da hierarquia até ao *shop floor*, venham a fazer uso da mesma.

## Anexo 2 – Resumo dos Balanços e Contas

(valores em milhares de Euros)

RUBRICAS	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activo Não Corrente	9,166.9	16,808.6	17,141.7	19,021.3	21,214.0	33,554.8	50,565.9
Activo Corrente	11,146.2	28,742.1	32,882.3	32,467.0	39,103.5	35,238.3	58,281.2
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>20,313.1</b>	<b>45,550.6</b>	<b>50,023.9</b>	<b>51,488.4</b>	<b>60,317.5</b>	<b>68,793.2</b>	<b>108,847.1</b>
Δ % ano-1		16.8%	9.8%	2.9%	17.1%	14.1%	58.2%
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>5,387.1</b>	<b>14,663.6</b>	<b>16,319.7</b>	<b>17,910.7</b>	<b>21,167.5</b>	<b>25,449.9</b>	<b>39,423.3</b>
Δ % ano-1		18.7%	11.3%	9.7%	18.2%	20.2%	54.9%
Passivo Não Corrente	4,329.3	8,840.2	8,628.8	9,892.4	13,892.6	19,819.7	20,962.8
Passivo Corrente	10,596.7	22,046.8	25,075.5	23,685.3	25,257.5	23,523.6	48,461.1
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>14,926.0</b>	<b>30,887.0</b>	<b>33,704.2</b>	<b>33,577.7</b>	<b>39,150.0</b>	<b>43,343.3</b>	<b>69,423.8</b>
Δ % ano-1		15.9%	9.1%	-0.4%	16.6%	10.7%	60.2%
<b>Volume Negócios</b>	<b>34,364.5</b>	<b>56,626.4</b>	<b>70,403.7</b>	<b>73,639.9</b>	<b>82,001.0</b>	<b>94,707.4</b>	<b>122,424.4</b>
Δ % ano-1		34.1%	24.3%	4.6%	11.4%	15.5%	29.3%
<b>Margem Bruta</b>	<b>7,038.5</b>	<b>11,695.2</b>	<b>13,171.7</b>	<b>14,482.5</b>	<b>15,297.4</b>	<b>17,309.5</b>	<b>29,607.8</b>
Δ % ano-1		2.3%	12.6%	10.0%	5.6%	13.2%	71.0%
<b>Resultados Operacional (EBITDA)</b>	<b>3,779.5</b>	<b>6,315.9</b>	<b>6,790.4</b>	<b>7,611.6</b>	<b>8,761.5</b>	<b>9,832.2</b>	<b>18,915.0</b>
Δ % ano-1		0.8%	7.5%	12.1%	15.1%	12.2%	92.4%
<b>Resultados Líquidos</b>	<b>793.9</b>	<b>2,406.3</b>	<b>2,195.7</b>	<b>1,584.4</b>	<b>3,827.6</b>	<b>4,248.6</b>	<b>13,894.2</b>
Δ % ano-1		20.6%	-8.8%	-27.8%	141.6%	11.0%	227.0%
<b>Financiamentos Obtidos</b>	<b>4,899.1</b>	<b>16,145.7</b>	<b>17,991.2</b>	<b>19,329.1</b>	<b>26,257.0</b>	<b>27,842.2</b>	<b>50,346.0</b>
Δ % ano-1		52.5%	11.4%	7.4%	35.8%	6.0%	80.8%
<b>CASH-FLOW</b>	<b>3,138.1</b>	<b>5,490.7</b>	<b>5,508.5</b>	<b>6,502.4</b>	<b>8,061.9</b>	<b>9,273.4</b>	<b>20,245.8</b>
Δ % ano-1		5.5%	0.3%	18.0%	24.0%	15.0%	118.3%
<b>Valor Acrescentado Bruto (VAB)</b>	<b>5,160.8</b>	<b>8,734.2</b>	<b>9,447.8</b>	<b>9,696.1</b>	<b>10,787.5</b>	<b>11,700.2</b>	<b>21,817.1</b>
Δ % ano-1		-0.4%	8.2%	2.6%	11.3%	8.5%	86.5%
<b>Autonomia Financeira</b>	<b>26.5%</b>	<b>32.2%</b>	<b>32.6%</b>	<b>34.8%</b>	<b>35.1%</b>	<b>37.0%</b>	<b>36.2%</b>
<b>Solvabilidade</b>	<b>36.1%</b>	<b>47.5%</b>	<b>48.4%</b>	<b>53.3%</b>	<b>54.1%</b>	<b>58.7%</b>	<b>56.8%</b>
<b>Rácio de Endividamento</b>	<b>2.8</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>1.7</b>	<b>1.8</b>
<b>Rendibilidade do Ativo (ROA)</b>	<b>3.9%</b>	<b>5.3%</b>	<b>4.4%</b>	<b>3.1%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.2%</b>	<b>12.8%</b>
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	<b>14.7%</b>	<b>16.4%</b>	<b>13.5%</b>	<b>8.8%</b>	<b>18.1%</b>	<b>16.7%</b>	<b>35.2%</b>
<b>Rendibilidade Operacional</b>	<b>11.0%</b>	<b>11.2%</b>	<b>9.6%</b>	<b>10.3%</b>	<b>10.7%</b>	<b>10.4%</b>	<b>15.5%</b>
<b>Rendibilidade Líquida</b>	<b>2.3%</b>	<b>4.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>2.2%</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.5%</b>	<b>11.3%</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

## Anexo 3 – Vendas por Mercados

(valores em milhares de Euros)

VENDAS POR MERCADOS	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mercado Interno	26,805.9	46,253.2	53,637.5	52,395.5	58,761.2	61,150.9	67,476.3
Mercado Comunitário	7,558.7	10,307.7	16,695.2	21,075.3	22,724.2	32,529.1	50,475.0
Mercado Externo	0.0	65.5	71.0	169.0	515.6	1,027.4	4,473.0
<b>TOTAL</b>	<b>34,364.5</b>	<b>56,626.4</b>	<b>70,403.7</b>	<b>73,639.9</b>	<b>82,001.0</b>	<b>94,707.4</b>	<b>122,424.4</b>
Δ % ano-1		34.2%	24.3%	4.6%	11.4%	15.5%	29.3%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

## Anexo 4 – Valor dos Investimentos

(valores em milhares de Euros)

INVESTIMENTOS	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Equipamentos Básicos	2,714.3	2,189.1	1,165.8	4,923.4	1,478.3	4,412.1	14,409.2
Outros Bens Tangíveis	530.2	161.5	274.1	900.2	1,681.9	662.6	3,097.1
Investimentos em Curso	397.8	787.1	997.4	450.5	818.8	10,283.4	215.0
<b>TOTAL</b>	<b>3,642.3</b>	<b>3,137.8</b>	<b>2,437.2</b>	<b>6,274.0</b>	<b>3,979.0</b>	<b>15,358.1</b>	<b>17,721.2</b>
<b>Δ % ano-1</b>		9.2%	-22.3%	157.4%	-36.6%	286.0%	15.4%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

## Anexo 5 – Número médio de Colaboradores

COLABORADORES	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mulheres	16	20	18	17	19	20	24
Homens	64	100	102	104	113	125	170
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>132</b>	<b>145</b>	<b>194</b>
<b>Δ % ano-1</b>		17.6%	0.0%	0.8%	9.1%	9.8%	33.8%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

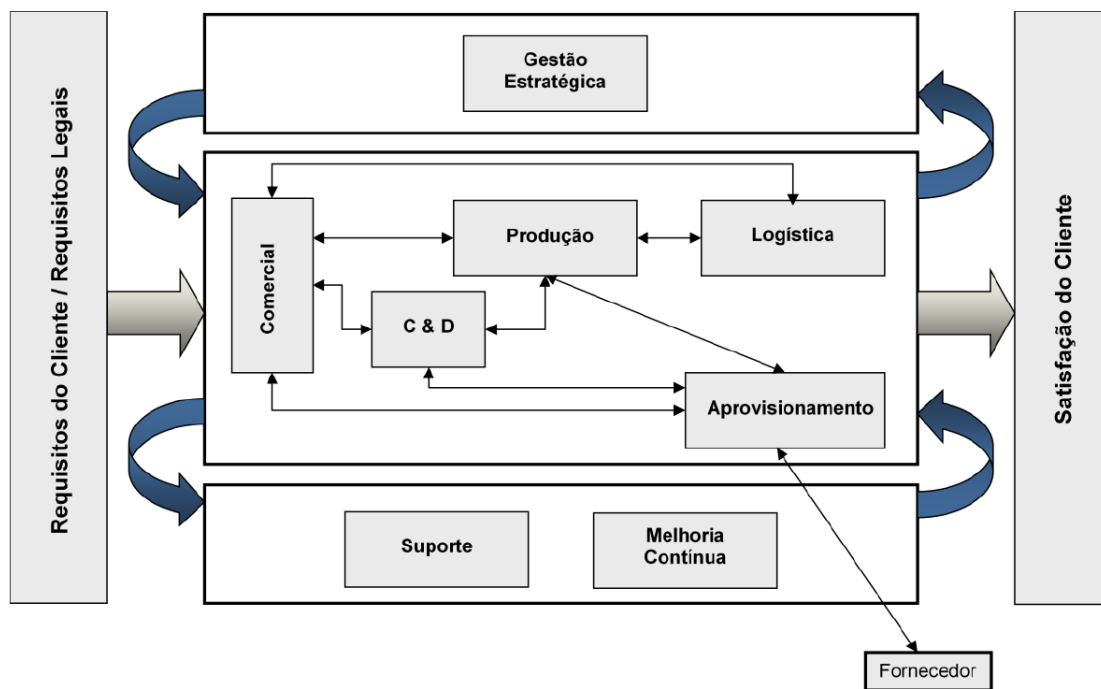
## Anexo 6 – Gastos de Funcionamento

(valores em milhares de Euros)

Gastos de Funcionamento	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Energias	1,149.9	1,958.5	2,141.6	2,126.4	2,400.6	2,378.4	3,675.0
Transportes e Deslocações	438.8	808.6	994.0	1,144.1	1,341.2	1,582.8	2,216.6
Outros Gastos Externos	313.9	1,222.0	1,528.3	1,617.3	1,663.3	2,036.1	2,752.4
<b>Subtotal</b>	<b>1,902.6</b>	<b>3,989.1</b>	<b>4,663.9</b>	<b>4,887.8</b>	<b>5,405.0</b>	<b>5,997.2</b>	<b>8,644.0</b>
Gastos com Pessoal	1,371.0	2,431.7	2,676.0	2,555.5	2,835.1	3,243.2	4,168.6
Depreciações e Amortizações	2,344.2	3,084.5	3,312.8	4,918.0	4,234.4	5,024.9	6,351.6
<b>TOTAL</b>	<b>5,617.8</b>	<b>9,505.2</b>	<b>10,652.7</b>	<b>12,361.3</b>	<b>12,474.5</b>	<b>14,265.3</b>	<b>19,164.2</b>
<b>Δ % ano-1</b>		5.0%	12.1%	16.0%	0.9%	14.4%	34.3%

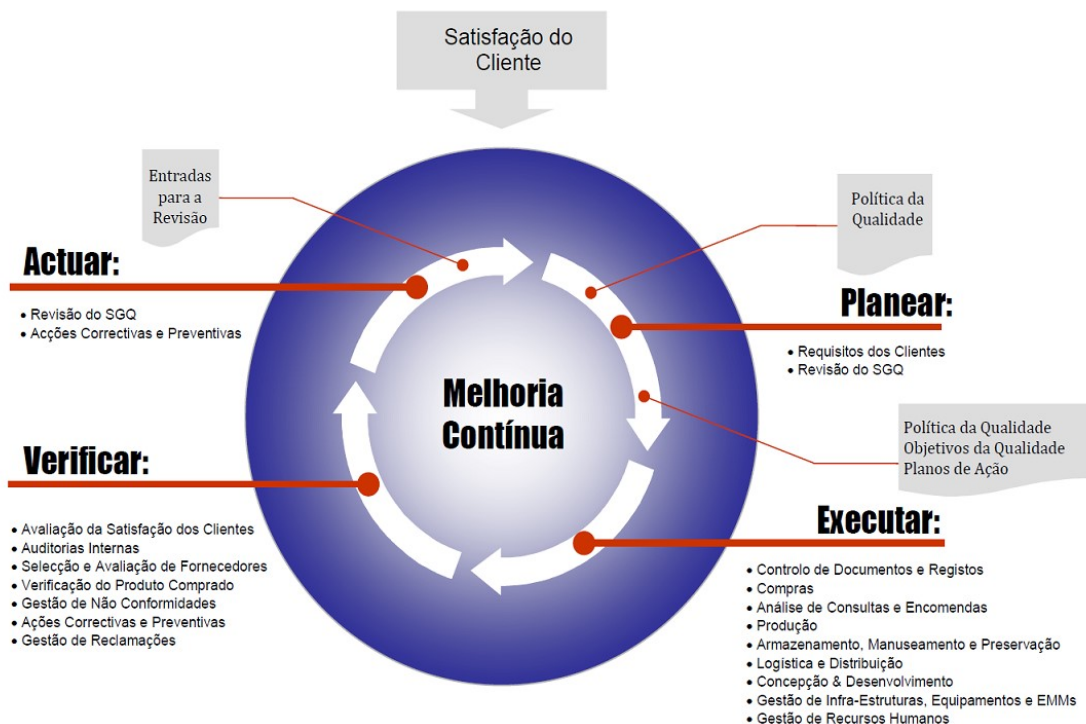
Fonte: Elaboração própria, a partir dos respetivos Balanços e Contas

Anexo 7 – Abordagem por Processos recomendada na norma NP EN ISO 9001



Fonte: Retirado do Manual de Qualidade

Anexo 8 – Ciclo de Melhoria Contínua aplicado à Abordagem por Processos



Fonte: Retirado do Manual de Qualidade

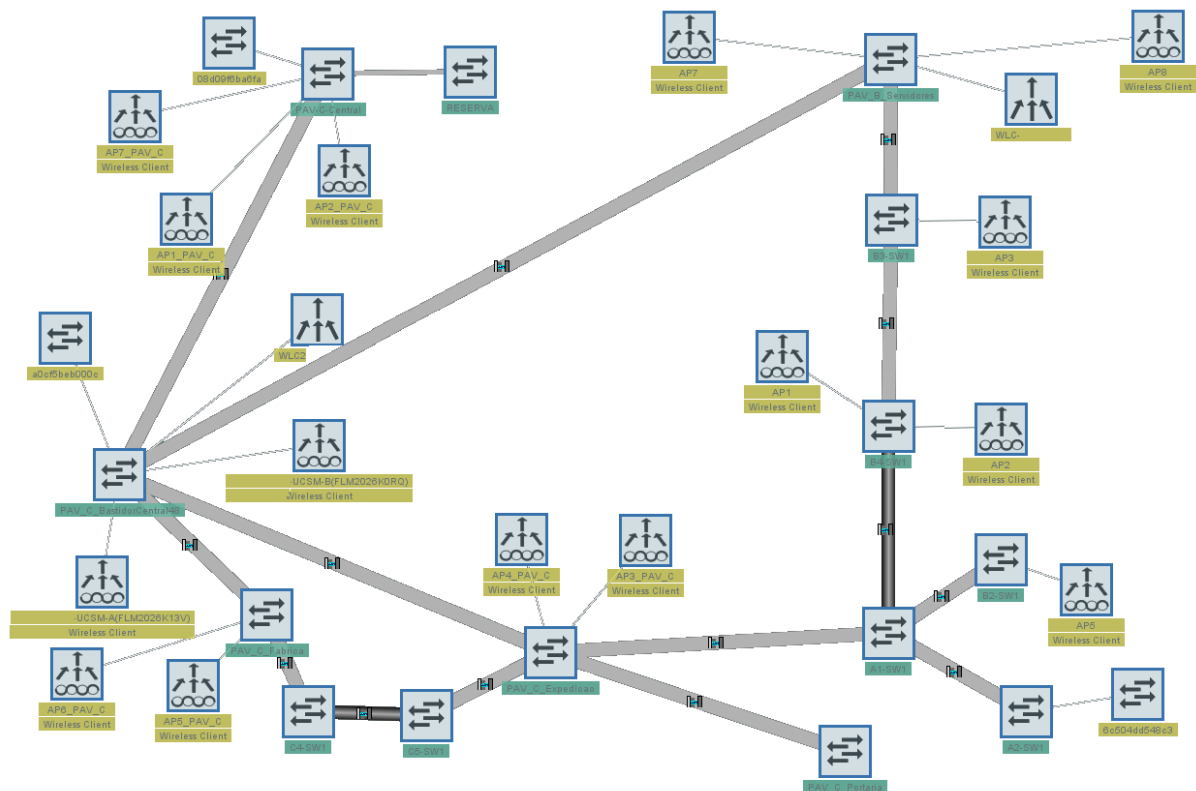
Anexo 9 – Relatório de Objetivos da Qualidade e Metas dos Processos do SGQ

Processo/área Qualidade	Objetivo/Indicador	Valor/Meta	Acompanhamento				Valor Alcançado 1ª Sem.	Desvio	Atingido?	Ações de Melhoria (2º Semestre)				Valor Alcançado 2ª Sem.	Desvio	Atingido?	Valor Alcançado Anual	Desvio	Atingido?	Ações de Melhoria				
			1ªT	2ªT	3ªT	4ªT				Descrição	Resu.	Recursos	Prazo							Descrição	Resu.	Recursos	Prazo	
Gestão Estratégica	Taxa de eficácia do DQ/Grau de execução dos objetivos dos processos	65%	69%				68%	4%	SIM					67%	2%	SIM	68%	3%	SIM					
	Rentabilidade	17	18.8	21.4	17.5	25.4	20	3	SIM					21	4	SIM	21	3.6	SIM					
	Eficiência energética (€/kg)	0.050	0.04	0.04	0.04	0.04	0.038	-0.021	SIM					0.038	-0.020	SIM	0.04	0.3%	SIM					
	Emissões de Carbono	0.278					0.224								0.224	-0.054	SIM	0.22	-6.8%	SIM				
	Consumo de água	9019		5181			8238.9	5181	872	NÃO	Incentivar colaboradores a reduzir consumo e/ou reaver valor.	Adm/DQ		28 Sem. 2016	8239	-780.8	SIM	13420	4401	NÃO	Ver acta revisão SGQ			
	Certificação do Pav. C segundo o referencial BRC.	Certificado até Junho 2016	0												Certificado	0	SIM	Certificado	0	SIM				
Melhoria Contínua / Gestão da Qualidade	% Produto não conforme	0.57%	0.73%	0.35%	1.21%	0.84%	0.64%	-0.09%	SIM					1.02%	0.45%	NÃO	0.78%	0.21%	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	% Produto "Rasga/Abre buracos"	8.30%	0.15%	0.19%	0.22%	0.14%	0.17%	-4%	SIM					0.18%	-8.12%	SIM	0.17%	-8.13%	SIM					
	Avaliação e Satisfação de Clientes - Avaliação Global	≥ 70%	76%												78%	6.00%	SIM	76%	6%	SIM				
Melhoria Contínua / Gestão da Qualidade	% Ações Preventivas	52%	30%		42%		30%	-22%	NÃO	Melhorar registos de controlo e informatizar controlo ACPs para aumentar disponibilidade DQ e outros colaboradores para análise/fecho.	DQ/Adm	Melhoria Software +Soft	28 Sem. 2016	42%	-10%	SIM	34%	-18%	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	% Custo de reclamações	0.45%	0.18%	0.13%	0.25%	0.76%	0.16%	-0.3%	SIM					0.61%	0.06%	NÃO	0.33%	-0.1%	SIM					
	Quantidade (%) de produto devolvido	0.49%	0.72%	0.34%	0.70%	0.99%	0.63%	0.04%	NÃO	Incentivar colaboradores a cumprir regras SGQ.	Adm/DQ		28 Sem. 2016	0.84%	0.35%	NÃO	0.69%	0.2%	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	Porcentagem de produto reclamado na área alimentar		0.1%	3%	33%	3%	1.81%							18.32%			10.0%							
	% NC na Lista de Verificação		12%	5%	0%	0%	8.24%							0.00%			4.1%							
	Nº de recolhas de produto do mercado	0	0		0		0	0	SIM					0%	0	SIM	0.00%	0%	SIM					
Produção	% Produto NC	0.20%	0.19%	0.07%	0.87%	0.03%	0.13%	-0.1%	SIM					0.46%	0.25%	NÃO	0.29%	0%	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	% Produto NC c/ causa "dimensões" (kg)	21%	31%	42%	4%	9%	38.7%	16.7%	SIM					8.7%	-14.3%	SIM	21.7%	0.7%	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	Nº Reclamações com responsabilidade fabril	185	40	82	69	57	122	28.6	NÃO	Dar cumprimento ao plano de formação dos operadores. Implementar SI de controlo de produção/qualidade.	Adm/DQ/DP	Software/ha rware; dossier de formação.	30 T 2016	248	63	NÃO	248	63	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	% de Desperdício	6.0%	7.2%	7.5%	2.9%	0.3%	7.4%	1.35%	NÃO	Incentivar colaboradores para cumprimento de regras de controlo de desperdício, análise dos resultados para definição de ações.	DQ/DP/RP		30 T 2016	1.80%	-4.40%	SIM	4.60%	-1%	SIM					
	% de Desperdício - Pav. A		1.1%	2.4%	4.0%	3.0%	1.77%							3.62%			2.8%							
	% de Desperdício - Pav. B		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.00%							0.00%			0.0%							
	% de Desperdício - Pav. C		4.9%	4.5%	4.9%	7.1%	4.88%							8.00%			6.8%							
Produtividade por colaborador	400	123	78	63	101	200	0	SIM					164	-36	NÃO	365	-35	NÃO	Ver acta revisão SGQ					
C&D	Nº novos produtos	1	0		0									0	-1	NÃO	0	-1	NÃO	Ver acta revisão SGQ				
	Penetração no mercado do BOPP		11	11	6	10	22							16			38							
	Nº Reclamações com responsabilidade Logística	30	9	15	11	11	24	9	NÃO	Melhorar seleção de fornecedores de transporte.	Adm/DQ		28 Sem. 2016	22	7	NÃO	46	16	NÃO	Ver acta revisão SGQ				

Processos/órgão Qualidade	Objectivo/Indicador	Valor/Meta	Acompanhamento				Valor Alcançado 1º Sem.	Desvio	Atingido?	Ações de Melhoria (2º Semestre)				Valor Alcançado 2º Sem.	Desvio	Atingido?	Valor Alcançado Anual	Desvio	Atingido?	Ações de Melhoria			
			1ºT	2ºT	3ºT	4ºT				Descrição	Resp.	Recursos	Prazo							Descrição	Resp.	Recursos	Prazo
Logística	Custo médio transporte/kg vendido - BSA		0.11	0.12	0.11	0.10	0.11						0.11			0.11							
	Custo médio transporte/kg vendido - Espanha	0.04	0.041	0.044	0.046	0.043	0.04	0.00	SIM				0.04	0.00	SIM	0.04	0.00	SIM					
	Custo médio transporte/kg vendido - França	0.07	0.026	0.028	0.038	0.028	0.03	-0.04	SIM				0.03	-0.04	SIM	0.03	-0.04	SIM					
	Custo médio transporte/kg vendido - mercado nacional	0.02	0.017	0.017	0.017	0.016	0.02	0.00	SIM				0.02	0.00	SIM	0.02	0.00	SIM					
Atendimento	Custo de Reclamações com causa Falha de Fornecedor	13800			391		16644	391	-6.509	SIM				16644	9744	NÃO	16644	2844	NÃO	Ver acta revisão SQQ			
	Índice de Fornecedor	0.4			0.05		0.00	0.05	-0.35	SIM				0.00	-0.40	SIM	0.03	-0.4	SIM				
	Nº Denúncias Fornecedor	229			224		10	224	-91	SIM				10	-104.5	SIM	234	5	NÃO	Ver acta revisão SQQ			
Comercial	Nº Reclamações com responsabilidade Comercial	32	15	20	8	10	35	19	NÃO	Incentivar colaboradores a cumprir regras SQQ.	Adm/DQ	28 Sem. 2016	18	2	NÃO	53	21	NÃO	Ver acta revisão SQQ				
	Atribuição clientes: Net trade-off positivo entre clientes sí vendas e novos clientes	4,250,000	3,910,027	2,896,739	1,195,000	2,318,805	6,806,766	4,681,766	SIM				3,513,805	1,388,805	SIM	10,330,071	6,070,571	SIM					
	Aumentar o volume de vendas de 2015 (kg)	73,731,242	22,147,451	23,930,902	22,724,111	10,121,601	46,078,353	46,041,487	SIM				41,845,762	43,308,837	SIM	47,924,115	14,192,851	SIM					
	Superar volume de vendas dos clientes estratégicos	38,085,510	6,754,872	11,352,869	12,016,327	8,630,990	18,107,741	-1,235,014	NÃO	Mantém ações definidas (efeito de antecipação facturação estrável agrícola (980) ton e com a passagem de clientes limitação para a Alencos (980), não se tratam de perdas efectivas de vendas para a concorrência).	DC	28 Sem. 2016	20,647,317	1,304,562	SIM	38,750,058	69,548	SIM					
	Exportação - Peso relativo de vendas Export superior a 45%	45%	53.7%	57.0%	53.0%	53.7%	55%	33%	SIM							54.37%	9%	SIM					
	Filme BOPP	15,391,723	4,946,296	5,542,499	4,080,976	3,873,276	10,488,725	2,792,924	SIM				7,954,253	258,391	SIM	18,443,038	3,281,315	SIM					
	Filme Estrável	13,313,876	3,709,074	3,508,288	3,669,224	3,997,363	7,217,362	360,424	SIM				7,666,577	1,009,640	SIM	14,880,940	1,570,064	SIM					
	Filme PEBD	11,766,354	3,673,463	3,668,751	3,739,977	3,330,963	7,342,215	1,459,038	SIM				7,070,960	1,187,783	SIM	14,413,175	2,646,821	SIM					
	Filme Ext. AGRICOLA	9,322,633	2,502,483	3,444,340	1,741,123	391,517	5,946,823	1,283,507	SIM				2,132,640	- 2,528,676	NÃO	8,079,463	- 1,243,170	NÃO	Ver acta revisão SQQ				
	Manga PEBD	3,788,901	1,818,418	1,765,824	1,634,048	1,629,644	3,334,243	689,792	SIM				3,263,692	80,242	SIM	4,647,835	1,059,034	SIM					
	Filme CPP	3,673,556	812,145	687,133	433,270	580,173	1,499,278	-337,500	NÃO	Mantém ações definidas (recuperação prevista no 2º semestre)	DC	28 Sem. 2016	1,013,443	823,335	NÃO	2,512,721	- 1,160,835	NÃO	Ver acta revisão SQQ				
	Agroclima	3,313,870	421,425	511,666	1,728,833	1,173,195	933,091	-723,844	NÃO	Mantém ações definidas (recuperação prevista no 2º semestre)	DC	28 Sem. 2016	2,902,028	1,245,093	SIM	5,835,119	521,249	SIM					
	Mulch Film	1,888,672	754,270	856,789	450,847	196,600	1,611,059	666,722	SIM				637,446	306,890	NÃO	2,248,505	359,832	SIM					
	Filmes Quadrícroma	1,341,418	322,289	421,309	422,760	421,939	743,598	72,888	SIM				844,699	173,990	SIM	1,588,296	246,878	SIM					
Ativ. Operat. Intern.	Custos de manutenção	0.67%		0.44%		0.51%	0.44%	-0.23%	SIM				0.51%	0.18%	SIM	0.47%	-0.20%	SIM					
	Custos de prevenção	0.01%				0.01%			SIM				0.01%	0.00%	SIM	0.01%	0.00%	SIM					
Recursos Humanos	Antiguidade	5		6		6	6	1	SIM				e	1	SIM	e	1	SIM					
	Taxa de absentismo	5%	5%	5%	5%	7%	6.3%	0.3%	NÃO	Dar cumprimento ao plano de formação / sensibilização dos colaboradores e regras de acolhimento.	DQ / DRH	Horas de trabalho dos operadores	28 Sem. 2016	6.8%	0.8%	NÃO	6.8%	0.8%	NÃO	Ver acta revisão SQQ			
	Taxa de acidentes de trabalho	< 7% (0%)		8%		7%	8.3%	1.3%	NÃO	Incentivar colaboradores a cumprir regras SST.	RSST/DQ		28 Sem. 2016	8.8%	-0.26%	SIM	7.6%	0.6%	NÃO	Ver acta revisão SQQ			

Fonte: Retirado do Relatório da Qualidade

## Anexo 10 – Topologia da Rede do Sistema de Informação



Fonte: Retirado do Sistema de Informação

A topologia do sistema de informação é decomposta em:

- 1 Servidor de controlo e gestão de DNS e IPs
- 1 Servidor de Gestão da Base de Dados;
- 1 Servidor de Base de Dados;
- 1 Servidor de Replicação de Dados;
- 1 Servidor de *Backup* de Dados;
- 8 *Switches* de controlo e roteamento do tráfego de dados;
- 6 *Routers* de transmissão de dados;
- 6 *Access Points* para ligação WiFi;
- 30 Utilizadores (PCs, Portáteis e outros periféricos);
- 15 Impressoras.

No sistema de informação estão criados e definidos os perfis para mais de 120 utilizadores, com níveis de autorização de acesso diferenciados e devidamente catalogados.

Para cerca de 70 dos utilizadores estão definidas e atribuídas contas de *email*, no domínio da empresa, para uso profissional exclusivo.

## Anexo 11 – Apresentação das aplicações do ERP

**GESTÃO COMERCIAL**

- Fichas parametrizáveis de terceiros e produtos.
- Entidades com múltiplas responsabilidades.
- Proformas, encomendas, guias de remessa, faturação.
- Notas de regularização de preços, Rapel e Fidelidade.
- Séries de documentos personalizáveis pelo utilizador.
- Gestão de encomendas.
- Gestão de cativações.
- Gestão de contas corrente.
- Extratos, documentos em aberto, idade de saldos, análise comercial e análise de crédito, cartas de reclamação de dívidas.
- Controlo de cobranças.
- Cálculo de comissões de vendedores.
- Mapas recapitulativos.
- Mapa Intrastat.
- Platafoms de clientes.
- Definição de planos de preços, descontos e promoções.

**RECURSOS HUMANOS**

- Registo do funcionário.
- Simulação e processamento de vencimentos.
- Flexibilidade na parametrização.
- Mapas Legais.
- Listagens.
- Gestão integrada do processamento de vencimentos da Função Pública.
- Relatório único.

**IMOBILIZADO**

- Ficha e histórico do bem.
- Amortizações anuais ou duodecimais.
- Quotas constantes ou degressivas.
- Reavaliações.
- Mapas de amortizações, reavaliações e mais ou menos valias.
- Integração na Contabilidade Geral.
- Simulação de amortizações.

**LOGÍSTICA**

- Ordens de carga.
- Ordens de trabalho.
- Planeamento de cargas.
- Packing lists.
- Gestão de lotes e localizações.
- Etiquetagem e paletização de artigos.
- Códigos de barras EAN.

**CONTABILIDADE**

- Contabilidade geral, analítica e orçamental.
- Planos alternativos sobre a geral e analítica.
- Repartição automática por centros de custos.
- Emissão de recibos, pagamentos e notas de lançamento.
- Gestão de letras.
- Fluxos de caixa.
- Tratamento de IVA.
- Conciliação bancária.
- Procedimento de fecho de ano e apuramento de resultados.
- Anexo intracomunitário.
- Extratos, balancetes, análises financeiras.
- Demonstrações financeiras.
- IES.
- Geração automática de mapas legais e respetivo suporte eletrónico.

**APROVISIONAMENTO**

- Fichas de compra.
- Requisições internas.
- Processos de compra.
- Consultas a fornecedor.
- Notas de encomenda.
- Avaliação de fornecedores.
- Gestão de stocks.
- Documentos de entrada, saída e transferência entre armazéns.
- Gestão de devolução de vendas e compras.
- Gestão de empréstimos.
- Manutenção de inventário.
- Valorização de stocks (custo médio, standard, última compra, etc.).

Fonte: Retirado de [www.rcsoft.pt](http://www.rcsoft.pt) em Dezembro de 2017

## Anexo 12 – Apresentação da aplicação de CTR

**RECLAMAÇÕES DE CLIENTES**

## // REGISTO

- Classificação por tipo, via, tema.
- Origem:
  - Interna – funcionário.
  - Externa – cliente.
- Proposta de resolução.
- Possibilidade de adicionar ficheiros.

## // TRATAMENTO DE QUALIDADE

- Registo de:
  - Análise da qualidade.
  - Causas.
  - Parecer da qualidade.

## // TRATAMENTO COMERCIAL

- Emissão de guia de levantamento (material não devolvido).
- Emissão de nota de entrega.
- Emissão de documentos comerciais:
  - Nota de crédito.
  - Nota de regularização de preços (condições comerciais).
  - Encomenda de cliente.

## // DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÃO (WORKFLOW)

- Distribuição de e-mails.

## // TRATAMENTO DEVOLUÇÃO

- Conferência do material a rececionar:
  - Possibilidade de transferência de stock para armazém de quarentena.
- Avaliação do material rececionado.

## // TRATAMENTO TÉCNICO

- Atribuição de responsabilidades (áreas funcionais da empresa).
- Ações correctivas/preventivas.
- Nomeação de um técnico responsável pelo tratamento técnico da reclamação.
- Distribuições de tarefas.

**RECLAMAÇÕES A FORNECEDORES**

## // REGISTO

- Com base em:
  - Reclamações de clientes.
  - Guias de entrada (compras).
- Identificação de motivos de reclamação por produto.
- Identificação de tipos de resolução por produto.

## // TRATAMENTO COMERCIAL

- Emissão de guias de devolução.
- Emissão de notas de regularização de preços (condições comerciais).

## // TRATAMENTO STOCK

- Movimentos de transferência para armazém de quarentena.

Fonte: Retirado de [www.rcsoft.pt](http://www.rcsoft.pt) em Dezembro de 2017

## Anexo 13 – Apresentação da aplicação de CRM

### GESTÃO DE ENTIDADES

- Criação e manutenção de entidades (clientes ou potenciais clientes).
- Gestão de pessoas chave (contactos) da entidade.
- Gestão da sala de exposição da entidade (possibilidade de registar concorrentes existentes na entidade).
- Relacionamento entre entidades.
- Visualização gráfica dos relacionamentos de uma entidade.

### GESTÃO DE VISITAS

- Marcação de visitas.
- Registo de relatórios:
  - Registo do tempo da viagem e visita.
  - Apresentação de produtos.
  - Avaliação de produtos.
  - Registo de negociação de preços e descontos.
  - Registo de merchandising entregue ao cliente.
  - Registo de cobranças.
  - Registo de incidentes.
- Registo de itinerários.
- Plano de acompanhamento com objetivos do vendedor.

### GESTÃO DE PROJETOS

- Criação e manutenção de projetos.
- Evolução e acompanhamento de projetos e dos seus estados.
- Projetos ganhos e perdidos (com possibilidade de registar concorrentes ao projeto).

### ANÁLISE DE CLIENTES

- Análise de vendas (volume de faturação).
- Análise financeira documentos em aberto e recibos provisórios).
- Carteira de encomendas em aberto.

### PARAMETRIZAÇÕES

- Todas as parametrizações são registadas centralmente na sede.

### LISTAGENS

- Mapa de resumos com viaturas, itinerário e kms percorridos em cada visita, no final do dia e no final da semana:
  - Vistas e relatórios.
  - Estatísticas de avaliação de produtos.
  - Planos de acompanhamento (comparação entre os objetivos do vendedor e a faturação).

Fonte: Retirado de [www.rcsoft.pt](http://www.rcsoft.pt) em Dezembro de 2017

## Anexo 14 – Apresentação da aplicação de Gestão da Produção (indústria de plásticos)

**BACKOFFICE**

- Planeamento da produção (opcional).
- Ficha técnica dos produtos.
- Acompanhamento das encomendas em produção em tempo real.
- Controlo do número de quebras em tempo real.
- Integração com o Controlo de Qualidade.
- Controlo de stock.
- Apuramento dos custos de produção.

## • Listagens:

- Análise de eficiência por Secção, linha, máquina, turno, empregado, etc..
- Estado das encomendas/ordens de fabrico.
- Análise de produção, paragens, quebras, defeitos, etc..
- Evolução da produção.
- Possibilidade de exportar todas as listagens para Excel, CSV, entre outros..

**POSTOS DE TRABALHO**// EXTRUSÃO/ CORTE/ IMPRESSÃO/  
ACABAMENTO

- Registrar atividades diárias ligadas à produção de artigos.
- Iniciar operação (ordem de fabrico).
- Cancelar operação.
- Terminar operação.

- Registrar produção.
- Consultar as produções registadas.
- Avarias.
- Reparação.
- Imprimir/ reimprimir etiqueta.
- Reabrir ordem de fabrico.
- Trocar equipamento.
- Controlo da Qualidade.
- Trocar de posto.

## // PALETIZAÇÃO

- Registrar os produtos que foram entregues a parque e emitir etiquetas.
- Listar produtos no buffer de produção ou de mercadoria.
- Selecionar um produto (tipo de palete, tara, peso e quantidade na palete).
- Ligação à balança para peso das paletes.
- Imprimir/reimprimir etiqueta para a palete.
- Repesar uma palete.

Fonte: Retirado de [www.rcsoft.pt](http://www.rcsoft.pt) em Dezembro de 2017

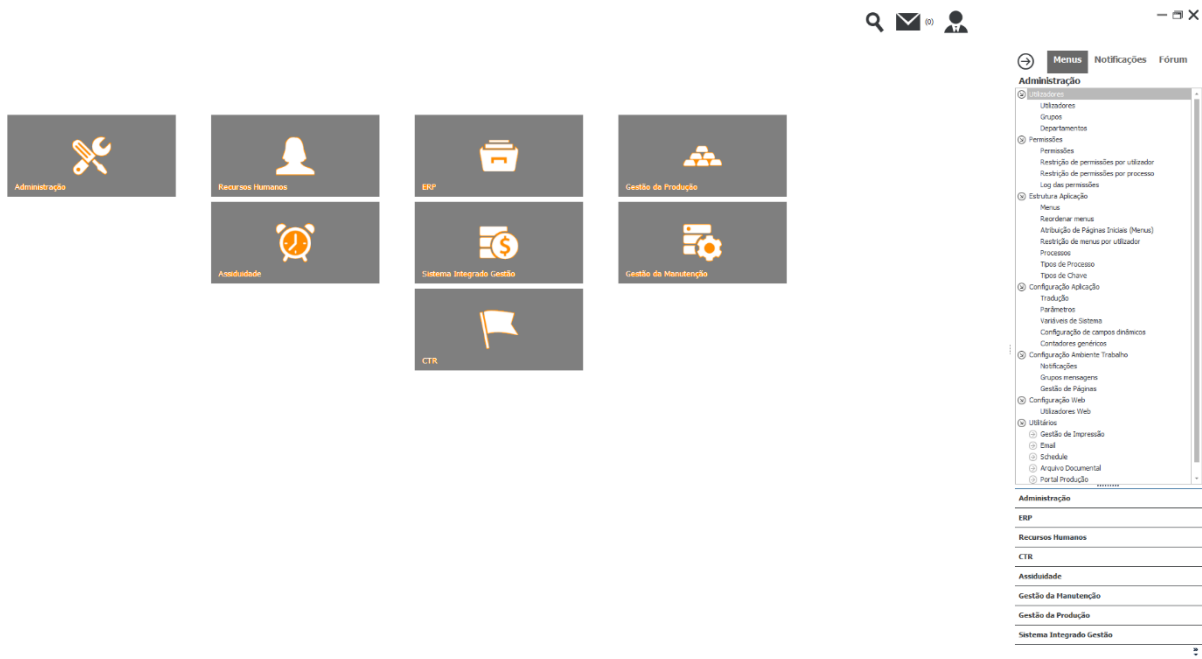
## Anexo 15 – Apresentação da aplicação do Planeamento da Produção

**CARACTERÍSTICAS**

- Calendários industriais.
- Gamas operatórias das ordens de fabrico (íntegra com a estrutura de materiais).
- Planeamento por secções.
- Planear manutenções e paragens programadas.
- Incluir tempos de setup.
- Prever cargas das linhas de produção.
- Dependência entre operações.
- Consumo de recursos por operação.
- Planeamento manual: planear/alocar ordens de fabrico a equipamentos.
- Planeamento automático: a partir de análise de necessidades.
- Vista diária, semanal, quinzenal, outras.
- Acompanhar em tempo real a evolução de cada ordem de fabrico (ligação com o controlo de produção).
- Conhecer a data prevista de conclusão das ordens de fabrico.
- Visualizar encomendas em incumprimento.

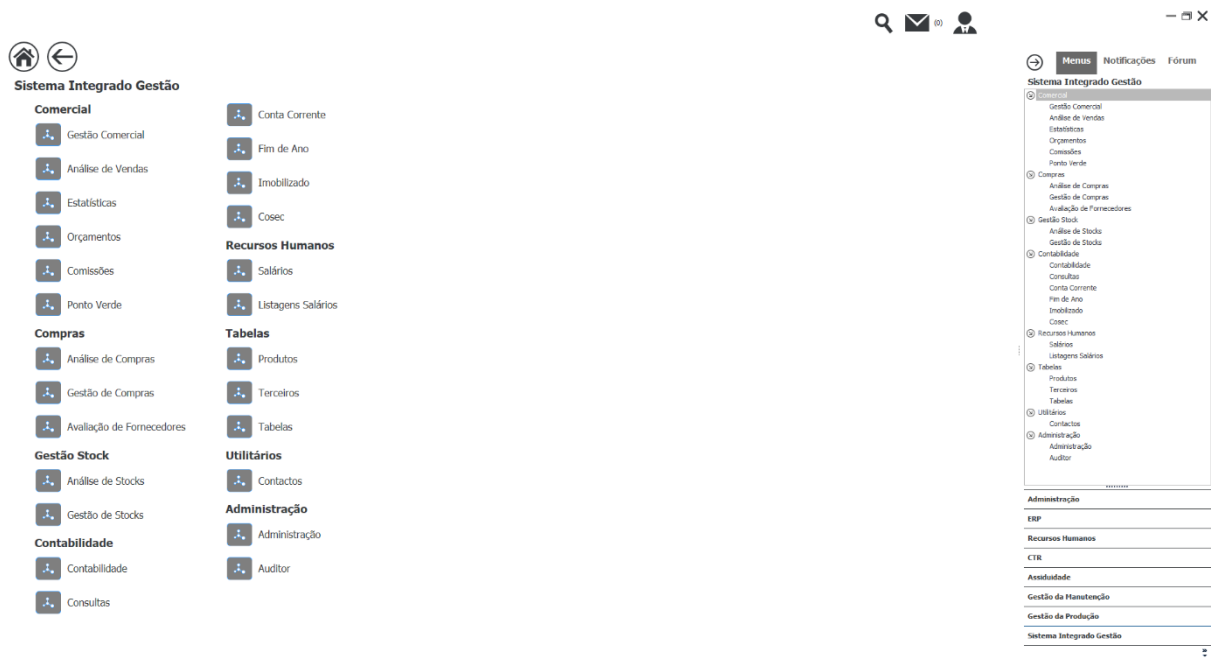
Fonte: Retirado de [www.rcsoft.pt](http://www.rcsoft.pt) em Dezembro de 2017

### Anexo 16 – Aplicações informáticas instaladas



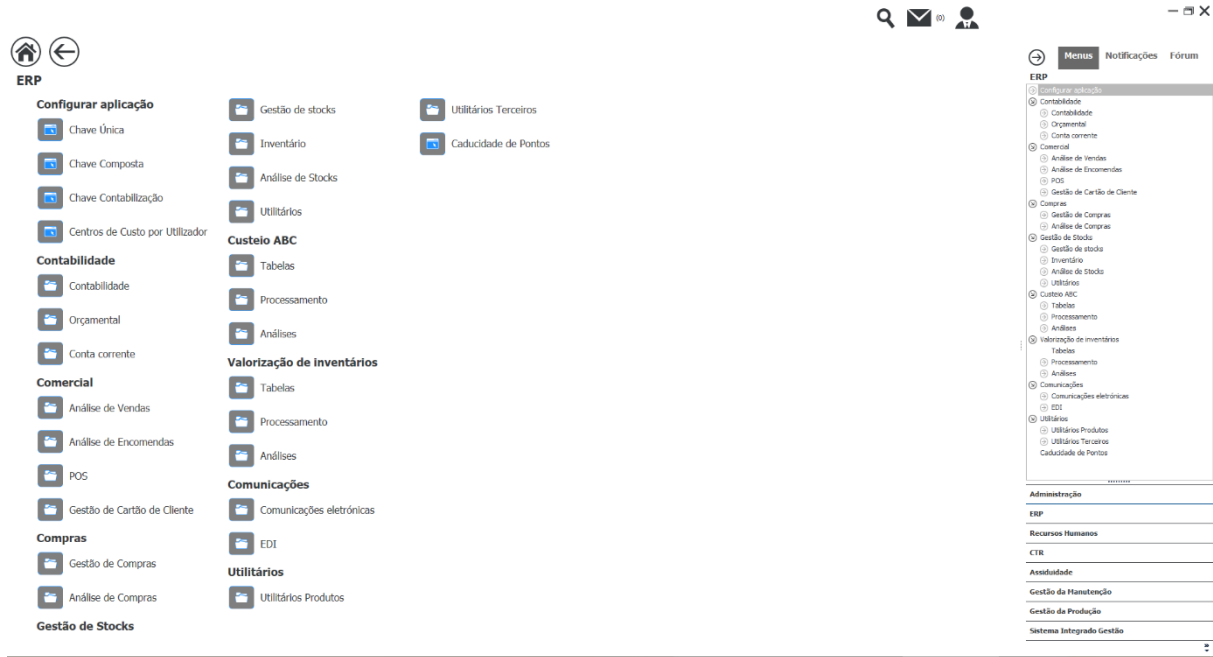
Fonte: Retirado do Sistema de Informação

### Anexo 17 – Aplicação Sistema Integrado de Gestão



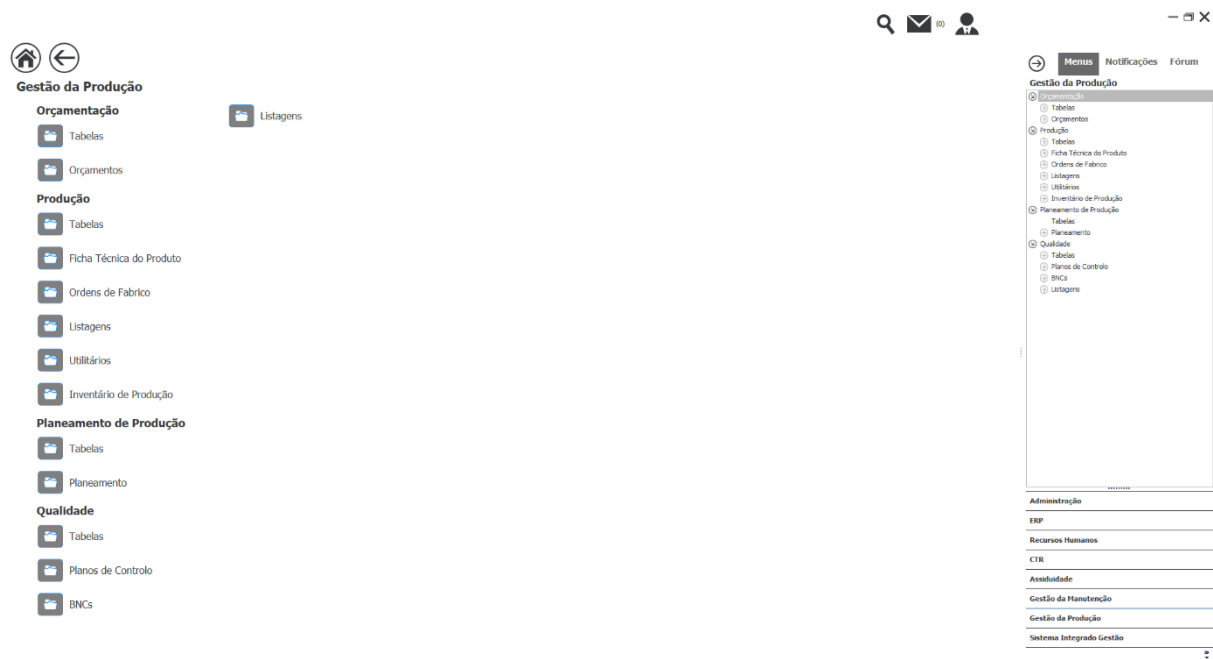
Fonte: Retirado do Sistema de Informação

## Anexo 18 – Aplicação ERP



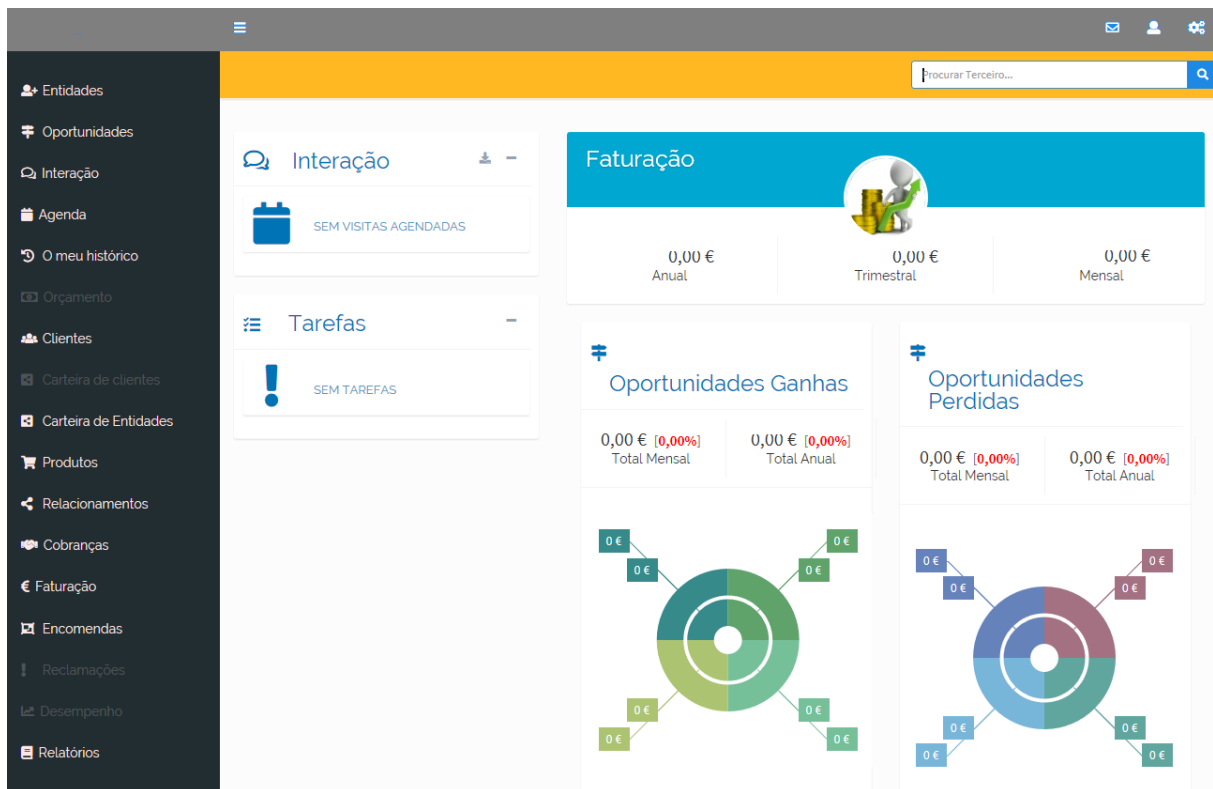
Fonte: Retirado do Sistema de Informação

## Anexo 19 – Aplicação Gestão da Produção



Fonte: Retirado do Sistema de Informação

### Anexo 20 – Aplicação CRM



Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

### Anexo 21 – Registos da Produção





Fonte: Retirado do Sistema de Informação

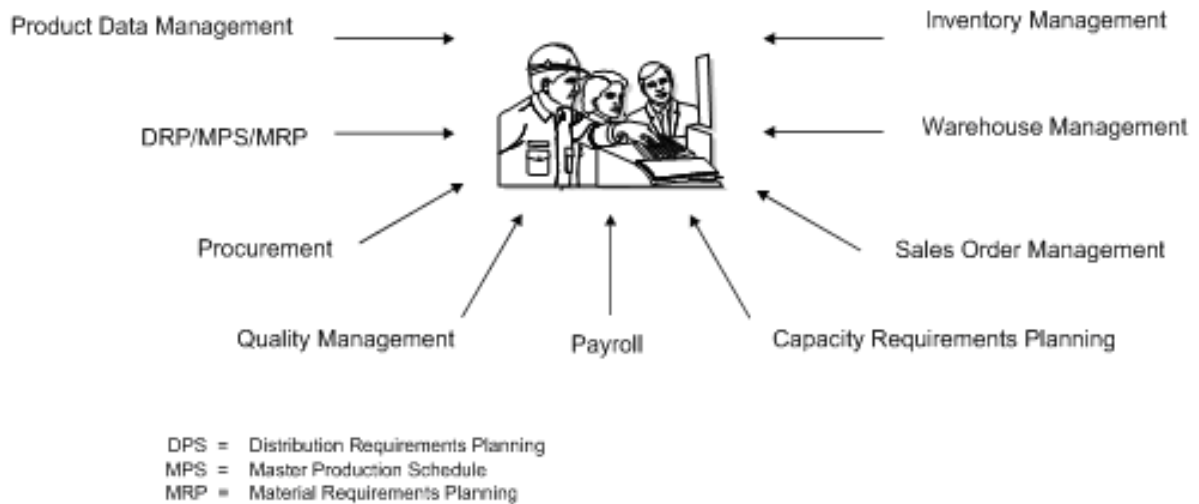
### Anexo 22 – Registos de Produto Acabado



Fonte: Retirado do Sistema de Informação

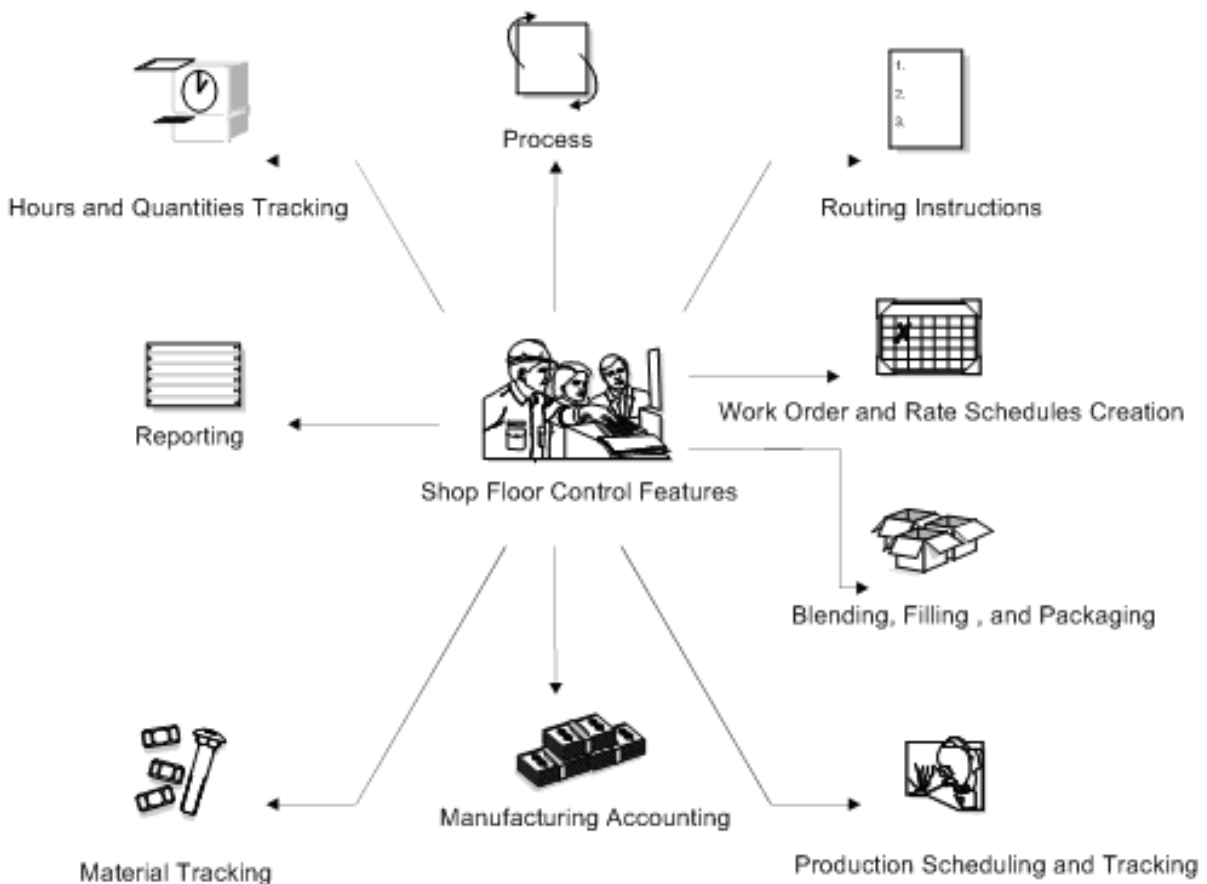
Anexo 23 – *Shop Floor Control*

Shop Floor Control System:



Fonte: JD Edwards World, Shop Floor Control - Process Guide, Release A9.3.x, April 2013, Oracle Edition, p. 1

Shop Floor Control System Features:



Fonte: JD Edwards World, Shop Floor Control - Process Guide, Release A9.3.x, April 2013, Oracle Edition, p. 3

## Anexo 24 – Questionário para a entrevista com o CEO e Conselho de Administração

A organização tem já definido como Missão (definida no passado ainda recente):

Parecendo ser um misto de Missão e Visão, acha-a ainda adequada, ou entende que poderia/deveria ser revista/reformulada?

Se Sim, qual deveria ser a nova Missão da organização que lidera (m):

Num horizonte temporal de um a cinco anos qual é a Visão que têm para a organização?

Para além dos Valores já definidos e publicitados como referência da organização, isto é, Competência, Qualidade, Integridade e Determinação, existem mais alguns que pudessem constituir-se como fatores determinantes e fundamentais a ser observados por todo o universo organizacional que lideram?

A história da organização é uma impressionante história de sucesso e prosperidade. Quais os principais fatores de sucesso da empresa?

(Numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) assinala em cada linha o número que considerar mais adequado).

Localização da empresa

Presença de familiares na gestão da empresa

Capacidade empreendedora

A importância do fundador na criação da cultura da empresa

O marketing da empresa

Estudos de mercado para compreender as necessidades dos clientes

Presença no mercado internacional

Recursos humanos com formação adequada

Formação contínua dos recursos humanos

Conhecimento do setor de atividade onde a empresa atua

Boa relação preço / qualidade dos produtos ou serviços

Desenvolvimento de novos produtos

Investimento constante nas novas tecnologias

Adequada estrutura de capitais

Capacidade de gerar financiamento na empresa

Planeamento estratégico

A informação como instrumento básico para a tomada de decisões

Apoios nacionais ou comunitários

Outros:

A capacidade e prontidão de resposta;

A eficiência operacional;

A qualidade dos produtos;

A imagem;

O valor da marca e

A liderança do mercado

Quais os indicadores de desempenho empresarial que considera mais importantes para medir o desempenho da empresa?

(Numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) assinale em cada linha o número que considerar mais adequado).

Aumento das vendas

Incremento dos resultados

Melhoria da estrutura de capitais

Manter o elevado grau de satisfação dos clientes

Conquista de novos mercados

Poder negocial

Cumprimento de prazos

Aumento da capacidade de fabrico

Produção *per capita*

Percentagem de desperdícios

Tempos de paragem por avaria

Horas de Formação

Absentismo

No que respeita à sua atividade principal, qual são os princípios orientadores da estratégia atual da organização?  
E a futura?

Existe algum documento estratégico, que identifique a estratégia atual da organização?

No atual contexto económico quais são as principais prioridades e necessidades da empresa? E quais as suas principais dificuldades?

Quais os principais objetivos perseguidos pela organização a curto, a médio e a longo prazos?

Selecionar da lista seguinte, aqueles que acharem mais fundamentais (objetivos estratégicos).

(Numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) assinala em cada linha o número que considerar mais adequado).

- Crescimento do volume de negócios
- Aumento da margem bruta
- Aumento dos resultados
- Diminuição dos custos de funcionamento
- Diminuição dos dias de crédito/Melhoria das cobranças
- Redução do endividamento bancário
- Aumentar o grau de satisfação dos clientes
- Intensificar o relacionamento com clientes
- Aumento da *account share* e do *market share*
- Conquista de novos mercados e novos clientes
- Oferecer aos clientes a melhor relação qualidade-preço
- Intensificar o relacionamento com os principais fornecedores
- Melhoria do poder negocial com fornecedores
- Redução dos prazos de entrega
- Aumento das capacidades de fabrico
- Aumento da produção *per capita*
- Melhoria da utilização dos equipamentos
- Procurar a excelência nos processos industriais
- Implementar as melhores práticas em termos de qualidade
- Diminuição dos custos da não qualidade
- Redução dos desperdícios
- Diminuição dos tempos de paragem por avaria
- Otimizar o clima organizacional
- Melhorar o grau de satisfação dos Colaboradores
- Aumento das horas de formação
- Redução do absentismo
- Otimização do uso das novas tecnologias

Quais as métricas ou indicadores que acham fundamentais e mais importantes para a avaliação da execução estratégica da empresa, nomeadamente para cada um dos objetivos definidos e qual a periodicidade com que devem ser calculados ou avaliados?

- Rácio de variação de Vendas (semanal, mensal, anual)
- Percentagem de Margem Bruta (mensal, anual)
- Rácio de variação de Resultados (mensal, anual)
- Peso dos custos de funcionamento (mensal, anual)
- Rácio de Endividamento (mensal, anual)
- Grau de satisfação dos clientes (semestral, anual)
- Número de visitas a Clientes e/ou de Clientes (mensal, anual)
- Taxa de crescimento das Vendas por Cliente (mensal, anual)
- Quota de mercado global (trimestral, anual)
- Número de Novos Clientes (mensal, anual)
- Pontuação dos atrasos de entrega (semanal, mensal, anual)
- Rácio de crescimento da Produção em kgs (semanal, mensal, anual)
- Rácio de variação da produção 'per capita' (semanal, mensal, anual)
- Rácio de Vendas/Valor dos Equipamentos Industriais (mensal, anual)
- Produção em kgs / Capacidade Teórica de Produção (mensal, anual)
- Número de não conformidades internas (semanal, mensal, anual)
- Valor das Reclamações por não qualidade (mensal, anual)
- Taxa de desperdício (semanal, mensal, anual)
- Taxa de paragem dos equipamentos por avaria (mensal, anual)
- Pontuação dos eventos sociais patrocinados (semestral, anual)
- Grau de satisfação dos colaboradores (semestral, anual)
- Percentagem de horas de formação (semestral, anual)
- Taxa de absentismo (mensal, anual)

Como é que a empresa realiza o planeamento das suas atividades? Qual a metodologia utilizada e com que periodicidade é feito este planeamento?

Ao nível dos seus ativos tangíveis, qual tem sido a preocupação primordial na gestão das infraestruturas tecnológicas da organização?

---

Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio da gestão dos seus ativos intangíveis, designadamente os Recursos Humanos?

Que importância atribui à qualificação/competência dos colaboradores operacionais da empresa?

Qual a perceção e ações relativamente à avaliação de desempenho? Pode-se afirmar que os bons desempenhos são geralmente bem compensados?

Tanto ao nível da Estratégia, como em relação à Avaliação do Desempenho julgam ser útil e eventualmente necessário a utilização de ferramentas que possibilitem a sua implementação na organização?

O *Balanced Scorecard* pode constituir-se como um auxiliar importante para uma mais eficiente gestão da estratégia, dos recursos e dos resultados da organização?

Das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* – Financeira, de Clientes, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento – qual ou quais acham que sejam mais preponderantes na evolução futura da empresa e porquê?

Concordam e autorizam que se possam fazer reuniões de trabalho com os elementos da estrutura organizacional? Até que nível (por exemplo, até ao chefe de equipa)?

A definição dos objetivos estratégicos e a estratégia propriamente dita da organização teve ou tem alguma participação dos elementos chave da estrutura organizacional? Quais?

Quer os objetivos estratégicos, quer a estratégia foram posteriormente divulgados e devidamente explicitados aos vários níveis da cadeia dirigente da organização? Até que nível?

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 25 – Questionário para as entrevistas com os Gestores, Chefias Intermédias e Colaboradores

1 = Nada importante 2 = Pouco importante 3 = Importante 4 = Muito importante 5 = MUITÍSSIMO importante

1. Importância global da organização						
Questões	Grau de Importância					Respostas ou comentários
	1	2	3	4	5	
Desempenho global da organização						
Imagem da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
A definição das competências individuais devem ser adequadas às estratégias da empresa.						

- Até esta data o crescimento do grupo, no seu conjunto, tem acontecido fundamentalmente por efeito de investimentos feitos de forma espontânea. Concorda com esta afirmação, ou esse crescimento obedeceu a uma qualquer orientação estratégica?

- A formulação estratégica, sendo um conjunto de opções e/ou orientações fundamentais que têm vindo a ser tomadas, foi feita com o envolvimento dos colaboradores do grupo e do seu em particular?

- Até que nível da estrutura hierárquica aconteceu esse envolvimento dos colaboradores na formulação estratégica?

- Conhece o *Balanced Scorecard* como uma metodologia de implementação estratégica?

- Acha que pode ser útil a sua implementação e está disponível para participar?

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 26 – Temas Estratégicos adicionais (para o futuro)

## 6.º – Investigação e desenvolvimento tecnológico:

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Volume de investimento; . Aumento da produtividade; . Redução dos custos industriais.
. de Clientes	. Aumento da capacidade disponível vendável; . Fidelização de clientes.
. dos Processos Internos	. Aumento da eficiência dos processos; . Redução dos prazos de entrega; . Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Aumento de conhecimentos e capacidades dos colaboradores; . Melhoria das competências-chave dos colaboradores; . Melhoria das capacidades e do <i>know-how</i> .

## 7.º – Ambiente sociocultural

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Contribuição para eventos socioculturais; . Retorno dos eventos.
. de Clientes	. Participação em eventos socioculturais de clientes; . Relacionamento com clientes.
. dos Processos Internos	. Impacto dos eventos na melhoria dos processos; . Melhoria do ambiente interno (parcerias e equipas).
. de Aprendizagem e Crescimento	. Desenvolvimento intelectual; . Melhoria do nível cultural dos recursos humanos.

## 8.º – Envoltentes e condicionalismos ambientais

Perspetivas	Objetivos
. Financeira	. Impacto dos custos ambientais; . Benefícios ambientais.
. de Clientes	. Reconhecimento ambiental; . Imagem no mercado.
. dos Processos Internos	. Processos ambientalmente responsáveis; . Melhoria das condições ambientais.
. de Aprendizagem e Crescimento	. Boas práticas ambientais; . Potenciar alianças institucionais; . Ecologia e desenvolvimento humano.

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo 27 – Questionário para o inquérito de satisfação de Clientes

A empresa agradece a colaboração dos seus Clientes no preenchimento e envio deste inquérito como forma de promover a qualidade dos produtos e serviços prestados. O seu contributo será fundamental para a melhoria do nosso desempenho.

Cliente	Responsável pela informação		
	Nome		Função/Área

### SERVIÇOS

Como avalia os nossos Serviços relativamente a:	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito *	Nada Satisfeito *	Não Aplicável
Qualidade do atendimento (tempo de espera, profissionalismo, simpatia)					
Frequência dos contactos adequada (visitas, telefónicos)					
Cumprimento de Prazos					
Rapidez na resolução dos problemas (capacidade de resposta a encomendas, reclamações, aplicação dos produtos)					

### PRODUTOS

Como avalia os nossos Produtos relativamente a:	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito *	Nada Satisfeito *	Não Aplicável
Relação Qualidade/Preço					
Qualidade dos Produtos					
Variedade de Produtos					
Embalagem/Rotulagem					
Aplicação/funcionamento dos nossos produtos					

### Empresa

	Bom	Suficiente	Insuficiente	Mau
Como classifica globalmente a empresa?				
Recomendaria a empresa a um potencial cliente?	Sim		Não	

### SUGESTÕES / COMENTÁRIOS

--

\*Por favor indique os motivos no campo sugestões/comentários.

A preencher pela empresa	Forma de contacto			Data
	Entrevista telefónica (Realizada por: nome/função)	Receção na empresa (E-mail/Fax/Correio)	Visita Comercial (Realizada por: nome/função)	

Fonte: Retirado do Manual de Procedimentos

## Anexo 28 – Questionário de avaliação de satisfação dos Colaboradores

## 1ª Parte

Cargo			
a- [ ]	Director	g- [ ]	Técnico monitorização e ensaio
b- [ ]	Gestor da produção	h- [ ]	Chefes de turno
c- [ ]	Responsável pelo armazém	i- [ ]	Operador de extrusão
d- [ ]	Assistente comercial	j- [ ]	Operador de corte
e- [ ]	Vendedor	k- [ ]	Operador de armazém
f- [ ]	Motorista	l- [ ]	Eletricista

Tempo de serviço	
a- [ ]	Menos de 5 anos que trabalha na empresa
b- [ ]	De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
c- [ ]	De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
d- [ ]	Mais de 16 anos que trabalha na empresa

Sexo			
a- [ ]	Masculino	b- [ ]	Feminino

## 2ª Parte (selecione apenas uma hipótese)

O relacionamento entre as pessoas da sua equipa é:			
1. 😊	Excelente	4. ☹️	Ruim
2. 😊	Bom	5. ☹️	Muito ruim
3. 😐	Mais ou menos	6. ☹️	Não sabe

A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:			
1. 😊	Muito satisfatória	4. ☹️	Pouco satisfatória
2. 😊	Satisfatória	5. ☹️	Muito pouco satisfatória
3. 😐	Mais ou menos satisfatória	6. ☹️	Não sabe

Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você sente-se:			
1. 😊	Muito realizado	4. ☹️	Pouco realizado
2. 😊	Realizado	5. ☹️	Muito pouco realizado
3. 😐	Mais ou menos realizado	6. ☹️	Não sabe

Em termos de sentir que as suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:			
---	--	--	--

1. 😊	Muito satisfeito	4. ☹️	Pouco satisfeito
2. 😊	Satisfeito	5. ☹️	Muito pouco satisfeito
3. 😐	Mais ou menos satisfeito	6. ☹️	Não sabe

Sente-se reconhecido pelo trabalho que executa?			
1. 😊	Muito reconhecido	4. ☹️	Pouco reconhecido
2. 😊	Reconhecido	5. ☹️	Muito pouco reconhecido
3. 😐	Mais ou menos reconhecido	6. ☹️	Não sabe

Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:			
1. 😊	Muito seguros	4. ☹️	Pouco seguros
2. 😊	Seguros	5. ☹️	Muito pouco seguros
3. 😐	Mais ou menos seguros	6. ☹️	Não sabe

A formação que tem recebido é:			
1. 😊	Muito satisfatória	4. ☹️	Pouco satisfatória
2. 😊	Satisfatória	5. ☹️	Muito pouco satisfatória
3. 😐	Mais ou menos satisfatória	6. ☹️	Não sabe

O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da empresa é:			
1. 😊	Muito satisfatório	4. ☹️	Pouco satisfatório
2. 😊	Satisfatório	5. ☹️	Muito pouco satisfatório
3. 😐	Mais ou menos satisfatório	6. ☹️	Não sabe

Tendo tudo em consideração, como se sente ao trabalhar aqui?			
1. 😊	Muito satisfeito	4. ☹️	Pouco satisfeito
2. 😊	Satisfeito	5. ☹️	Muito pouco satisfeito
3. 😐	Mais ou menos satisfeito	6. ☹️	Não sabe

**Observações e sugestões:**

---



---



---

Fonte: Retirado do Manual de Procedimentos

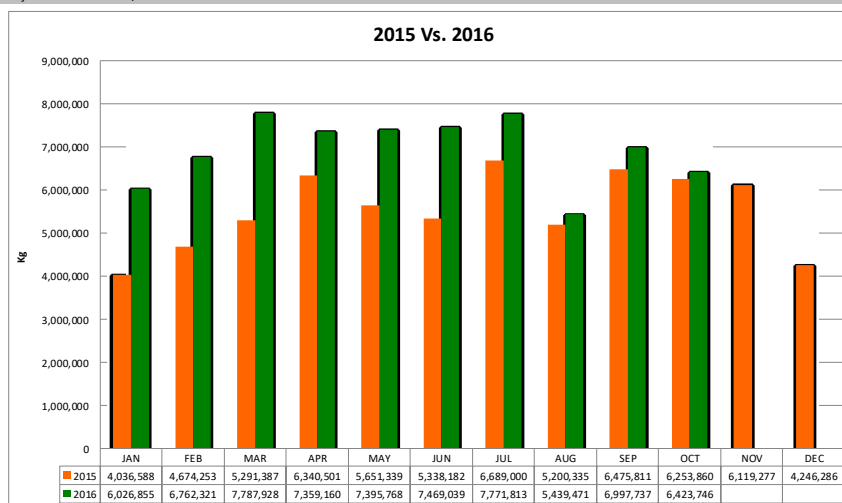
## Anexo 29 – Demonstração de Resultados Mensais (Agregados)

PROVEITOS	EmpresaE1	EmpresaE2	EmpresaE3	EmpresaE4	EmpresaE5	EmpresaE6	EmpresaE7	GLOBAL
71- Venda Global	32.807.715,64	34.933.062,67	10.666.405,41	3.443.287,10	3.130.985,22	99.576,00	0,00	94.170.122,04
72- P. Serviços	0,00	0,00	4.612,50	0,00	0,00	0,00	703.500,00	708.112,50
B.P. A.	1.154.601,94	1.294.352,37	1.593.215,10	181.373,89	0,00	0,00	0,00	4.223.543,30
Reg. Ex.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.P. A.	1.488.040,00	1.888.317,92	2.004.803,44	71.282,99	0,00	0,00	0,00	5.438.534,35
Varição Produção	326.433,06	586.965,53	411.678,34	-110.090,90	0,00	0,00	0,00	1.214.991,03
73- P. Supl.	1.683,67	70.500,50	91.475,68	0,00	0,00	0,00	159.711,24	323.371,09
74- Sub. Expl.	2.114,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.114,64
75- Trab. p/p. Emp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76- O. Proveitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
77- Red. Ajustam.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
78- P. Financeiros	82.586,75	285.327,15	9.253,55	5,75	0,02	162.940,77	0,00	540.113,99
79- P. Extraord.	431.637,21	159.916,26	91.427,00	4.865,15	6132,44	155,11	10.197,28	704.330,45
<b>Total dos Proveitos</b>	<b>33.712.175,97</b>	<b>36.055.772,13</b>	<b>20.274.942,40</b>	<b>3.338.067,10</b>	<b>3.146.117,68</b>	<b>262.671,88</b>	<b>873.408,53</b>	<b>97.663.155,76</b>
<b>CUSTOS</b>								
Bal. Inicial	4.689.673,85	4.978.174,52	3.387.987,11	283.806,15	0,00	183.936,92	0,00	13.473.578,55
31- Compras Globais	25.232.572,73	25.383.511,54	14.130.615,80	2.726.259,24	2.464.076,08	187.025,00	0,00	70.124.060,88
Bal. Final	3.623.323,20	1.822.891,52	2.077.235,60	222.521,15	0,00	370.961,92	0,00	8.116.933,39
Reg. Restâncias	7.126,56	7.999,89	7.452,42	0,00	0,00	0,00	0,00	22.178,87
61- CMFMC	26.256.049,94	28.546.394,43	15.448.819,73	2.787.544,74	2.464.076,08	0,00	0,00	75.502.884,92
62- FSE	2.733.911,26	2.369.633,85	1.673.931,33	171.567,14	85.977,85	6.387,73	462.370,53	7.508.779,69
63- Impostos	8.244,39	16.799,37	13.538,50	224,86	229,45	12.464,29	2.608,25	54.122,11
64- C. Pessoal	1.526.596,18	1.343.843,62	1.668.185,14	240.782,01	400.264,54	0,00	160.787,90	5.340.395,39
65- C. Operac.	3.063,00	1.260,00	600,00	0,00	0,00	0,00	360,05	5.283,05
66- Amort. e Ajust.	1.945.561,54	2.641.965,00	592.076,66	1.056,30	744,66	160.257,75	108.260,63	5.449.922,54
67- Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68- C. Financeiros	398.487,75	437.540,09	256.045,08	1.127,94	1.807,95	75.257,94	7.246,34	1.177.513,09
69- C. Extraord.	215,00	470,00	3.289,56	0,00	38,33	1.088,02	0,00	5.090,91
<b>Total dos Custos</b>	<b>32.872.129,06</b>	<b>35.357.906,36</b>	<b>19.656.486,00</b>	<b>3.202.238,99</b>	<b>2.953.138,86</b>	<b>255.465,73</b>	<b>741.626,70</b>	<b>95.038.991,70</b>
<b>Res. A. Impostos</b>	<b>840.046,91</b>	<b>697.865,77</b>	<b>618.456,48</b>	<b>135.828,11</b>	<b>192.978,82</b>	<b>7.206,15</b>	<b>131.781,83</b>	<b>1.624.164,07</b>
IRC	0,00	0,00	0,00	39.517,51	13.688,71	0,00	12.838,06	66.044,28
<b>Resultado Líquido</b>	<b>840.046,91</b>	<b>697.865,77</b>	<b>618.456,48</b>	<b>96.310,60</b>	<b>179.290,11</b>	<b>7.206,15</b>	<b>118.943,77</b>	<b>2.558.119,79</b>
<b>CASH-FLOW</b>	<b>2.785.608,45</b>	<b>3.339.830,77</b>	<b>1.210.533,14</b>	<b>136.884,41</b>	<b>193.723,48</b>	<b>167.463,90</b>	<b>240.042,45</b>	<b>8.074.086,60</b>
Sem Dist. Result.	2.278.942,45	2.944.162,77	1.122.376,14	136.884,41	193.723,48	117.015,90	240.132,45	7.033.237,60
Varição (Mês-Mês Ant.)	-1.237,504	-531,978	-1.468,874	-24,636	151,661	-7,115	240,042	-2.878,403
Existência Inicial	5.794.275,79	6.272.526,89	4.981.202,21	465.180,04	0,00	183.936,92	0,00	17.697.121,85
Existência Final	5.104.363,20	3.704.209,44	4.082.129,04	293.804,14	0,00	370.961,92	0,00	13.555.467,74

Fonte: Report da Contabilidade

## Anexo 30 – Status de vendas mês, acumulado e trimestre

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
<b>2015</b>	4,036,588	4,674,253	5,291,387	6,340,501	5,651,339	5,338,182	6,689,000	5,200,335	6,475,811	6,253,860	6,119,277	4,246,286	<b>66,316,818</b>
<b>2016</b>	6,026,855	6,762,321	7,787,928	7,359,160	7,395,768	7,469,039	7,771,813	5,439,471	6,997,737	6,423,746			<b>69,433,837</b>
Mês Vs n-1 % +/-	+ 49 %	+ 45 %	+ 47 %	+ 16 %	+ 31 %	+ 40 %	+ 16 %	+ 5 %	+ 8 %	+ 3 %	- 100 %	- 100 %	+ 4.7 %
3,117,019													
		FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
Acumulado % +/-		+ 47 %	+ 47 %	+ 37 %	+ 36 %	+ 37 %	+ 33 %	+ 30 %	+ 27 %	+ 24 %	+ 12 %	+ 5 %	
		Q1		Q2			Q3			Q4			
		<b>2015</b>	14,002,228	<b>2015</b>	17,330,022	<b>2015</b>	18,365,146	<b>2015</b>	16,619,423	<b>2016</b>	20,577,103	<b>2016</b>	6,423,746
		Var. % +/-	+ 47.0 %	Var. % +/-	+ 28.2 %	Var. % +/-	+ 10.0 %	Var. % +/-	- 61.3 %				
<b>TARGET 2016'</b>	<b>6,020,697</b>	<b>6,458,929</b>	<b>6,983,793</b>	7,800,240	<b>7,111,339</b>	<b>6,756,355</b>	<b>6,974,306</b>	5,635,721	<b>6,638,627</b>	6,638,209	6,412,973	4,550,053	<b>77,981,242</b>
Mês Vs n-1 % +/-	49%	38%	32%	23%	26%	27%	4%	8%	3%	6%	5%	7%	
Dif. pontos percentuais	+ 0 pp	+ 6 pp	+ 15 pp	- 7 pp	+ 5 pp	+ 13 pp	+ 12 pp	- 4 pp	+ 6 pp	- 3 pp			
	Q1 TARGET 2016'	19,463,419	Q2 TARGET 2016'	21,667,934	Q3 TARGET 2016'	19,248,654	Q4 TARGET 2016'	17,601,235					
Varição Net Trimestre +/-		+1,113,684		+556,033		+960,367		-11,177,490					-8,547,405



Fonte: Report da Direção Comercial

## Anexo 31 – Vendas por famílias de produtos MTD e YTD

30-set	TOP Famílias				Contribuição crescimento			
	RANK				RANK			
	2015	2016	% +/-	Var. +/-	2015	2016	% +/-	Var. +/-
<b>TOTAL:</b>	<b>6,475,811</b>	<b>6,997,737</b>	<b>8%</b>	<b>+ 521,926</b>	<b>6,475,811</b>	<b>6,997,737</b>	<b>8%</b>	<b>+ 521,926</b>
Produto FE	1,431,388	1,366,877	-5%	-64,511	362,627	789,005	118%	+ 426,378
Produto FBPP	1,228,074	1,533,497	25%	+ 305,424	1,228,074	1,533,497	25%	+ 305,424
Produto FBD	1,213,115	1,251,135	3%	+ 38,020	148,028	280,528	90%	+ 132,500
Produto MBD	622,039	551,794	-11%	-70,245	46,111	90,979	97%	+ 44,869
Produto MS	432,152	432,331	0%	+ 179	1,213,115	1,251,135	3%	+ 38,020
Produto AC	362,627	789,005	118%	+ 426,378	6,305	34,755	451%	+ 28,451
Produto FPP	277,568	139,064	-50%	-138,504	129,997	132,098	2%	+ 2,101
Produto SF	222,554	216,550	-3%	-6,004	432,152	432,331	0%	+ 179
Produto FEA	148,028	280,528	90%	+ 132,500	466		-100%	-466
Produto MF	135,436	124,106	-8%	-11,331	222,554	216,550	-3%	-6,004
Produto FQ	129,997	132,098	2%	+ 2,101	59,888	50,211	-16%	-9,676
Produto MAD	123,299	3,574	-97%	-119,725	135,436	124,106	-8%	-11,331
Produto FB	59,888	50,211	-16%	-9,676	13,567	133	-99%	-13,434
Produto MFFS	46,111	90,979	97%	+ 44,869	23,200	1,100	-95%	-22,100
Produto GM	23,200	1,100	-95%	-22,100	1,431,388	1,366,877	-5%	-64,511
Produto FAD	13,567	133	-99%	-13,434	622,039	551,794	-11%	-70,245
Produto MST	6,305	34,755	451%	+ 28,451	123,299	3,574	-97%	-119,725
Produto FPOL	466		-100%	-466	277,568	139,064	-50%	-138,504

	RANK					RANK			
	2015	2016	% +/-	Var. +/-		2015	2016	% +/-	Var. +/-
<b>TOTAL:</b>	<b>49,697,261</b>	<b>63,010,091</b>	<b>27%</b>	<b>+ 13,312,830</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>49,697,261</b>	<b>63,010,091</b>	<b>27%</b>	<b>+ 13,312,830</b>
Produto FE	11,339,792	10,886,586	-4%	-453,206	Produto FBPP	2,493,117	14,569,762	484%	+ 12,076,645
Produto FBD	11,275,063	11,082,192	-2%	-192,871	Produto FEA	6,824,739	7,687,946	13%	+ 863,207
Produto FEA	6,824,739	7,687,946	13%	+ 863,207	Produto MF	1,627,535	2,061,905	27%	+ 434,370
Produto MBD	6,044,581	5,218,291	-14%	-826,291	Produto AC	2,271,176	2,661,925	17%	+ 390,748
Produto FBPP	2,493,117	14,569,762	484%	+ 12,076,645	Produto MS	1,609,739	1,976,611	23%	+ 366,872
Produto AC	2,271,176	2,661,925	17%	+ 390,748	Produto FPP	1,571,660	1,932,617	23%	+ 360,957
Produto SF	1,663,463	1,884,317	13%	+ 220,854	Produto SF	1,663,463	1,884,317	13%	+ 220,854
Produto MF	1,627,535	2,061,905	27%	+ 434,370	Produto MFFS	675,412	877,038	30%	+ 201,626
Produto MS	1,609,739	1,976,611	23%	+ 366,872	Produto FAD	82,235	227,477	177%	+ 145,243
Produto FPP	1,571,660	1,932,617	23%	+ 360,957	Produto FQ	1,058,945	1,166,357	10%	+ 107,413
Produto FQ	1,058,945	1,166,357	10%	+ 107,413	Produto MST	73,624	137,977	87%	+ 64,353
Produto MFFS	675,412	877,038	30%	+ 201,626	Produto FPOL	19,951	-29	-100%	-19,980
Produto FB	551,532	485,240	-12%	-66,292	Produto GM	158,620	113,125	-29%	-45,495
Produto MAD	356,076	40,754	-89%	-315,322	Produto FB	551,532	485,240	-12%	-66,293
Produto GM	158,620	113,125	-29%	-45,495	Produto FBD	11,275,063	11,082,192	-2%	-192,871
Produto FAD	82,235	227,477	177%	+ 145,243	Produto MAD	356,076	40,754	-89%	-315,322
Produto MST	73,624	137,977	87%	+ 64,353	Produto FE	11,339,792	10,886,586	-4%	-453,206
Produto FPOL	19,951	-29	-100%	-19,980	Produto MBD	6,044,581	5,218,291	-14%	-826,291

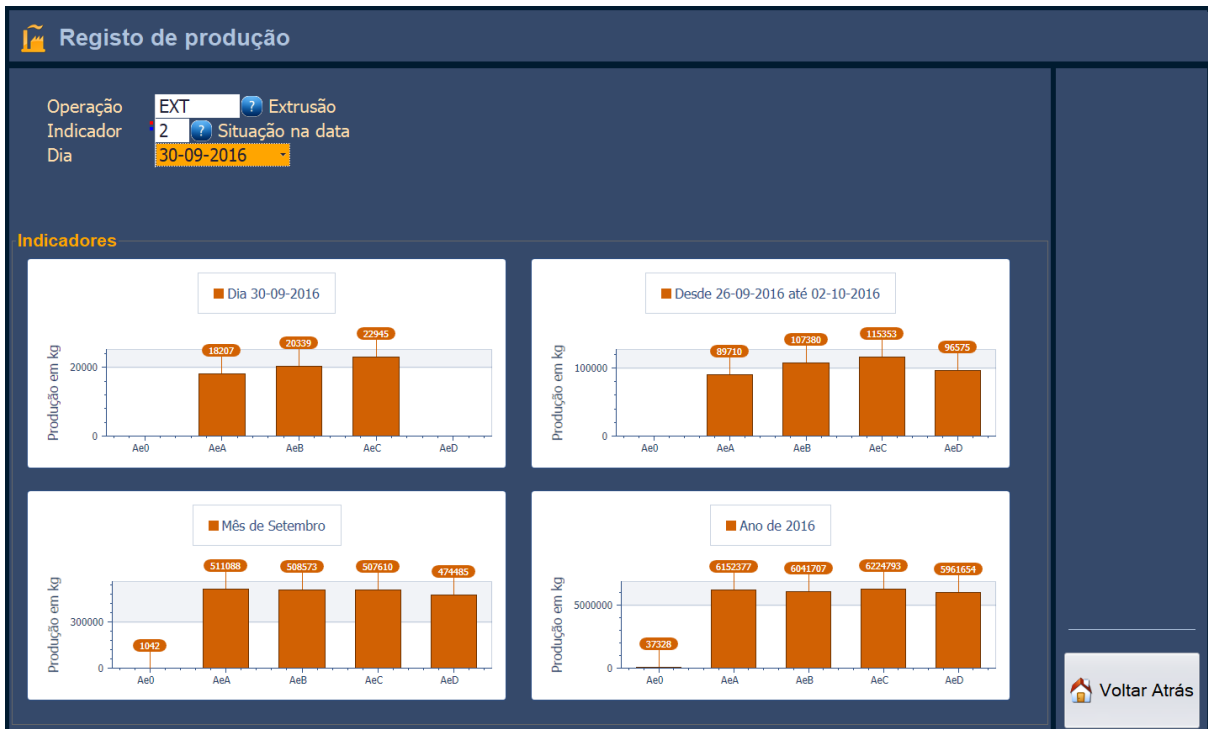
Fonte: Report da Direção Comercial

### Anexo 32 – Vendas de Produtos Estratégicos

Ano	Familia de Produto	Q1	Q2	Q3	Q4	Total 2016	FY 2015	
<b>2015</b>	<b>Total</b>							
2015	Produto FE						<b>12,353,876</b>	
2016	Produto FE	3,743,239	3,506,146	3,075,464	2,989,027	<b>13,313,876</b>	<b>8%</b>	<b>+ 960,000</b>
2015	Produto FEA						<b>8,181,518</b>	
2016	Produto FEA	2,100,000	4,267,454	1,598,400	1,356,779	<b>9,322,633</b>	<b>14%</b>	<b>+ 1,141,115</b>
2015	Produto FBD						<b>14,323,000</b>	
2016	Produto FBD	3,188,782	3,388,457	2,745,383	2,443,732	<b>11,766,354</b>	<b>-18%</b>	<b>-2,556,646</b>
2015	Produto FBPP						<b>6,355,880</b>	
2016	Produto FBPP	4,000,000	3,750,000	3,550,000	4,091,723	<b>15,391,723</b>	<b>142%</b>	<b>+ 9,035,843</b>
2015	Produto MR						<b>5,788,901</b>	
2016	Produto MR	1,638,756	1,585,947	1,504,794	1,434,405	<b>6,163,901</b>	<b>6%</b>	<b>+ 375,000</b>
2015	Produto AC						<b>3,102,885</b>	
2016	Produto AC	471,217	685,724	1,325,220	831,709	<b>3,313,870</b>	<b>7%</b>	<b>+ 210,985</b>
2015	Produto FP						<b>2,357,186</b>	
2016	Produto FP	750,000	673,556	750,000	1,500,000	<b>3,673,556</b>	<b>56%</b>	<b>+ 1,316,370</b>
2015	Produto MF						<b>1,888,672</b>	
2016	Produto MF	483,170	609,519	530,816	265,167	<b>1,888,672</b>	<b>0%</b>	<b>+ 0</b>
2015	Produto MP						<b>1,836,736</b>	
2016	Produto MP	211,086	441,359	1,107,294	226,997	<b>1,986,736</b>	<b>8%</b>	<b>+ 150,000</b>
2015	Produto MC						<b>1,453,191</b>	
2016	Produto MC	320,153	400,150	412,640	320,248	<b>1,453,191</b>	<b>0%</b>	<b>+ 0</b>
2015	Produto FQ						<b>1,341,418</b>	
2016	Produto FQ	363,617	342,652	347,292	287,857	<b>1,341,418</b>	<b>0%</b>	<b>+ 0</b>
2015	Produto FBDR						<b>8,151,522</b>	
2016	Produto FBDR	2,032,934	2,129,473	2,145,383	1,843,732	<b>8,151,522</b>	<b>0%</b>	<b>+ 0</b>
2015	Produto OL						<b>1,725,314</b>	
2016	Produto OL	300,000	441,030	0	0	<b>741,030</b>	<b>-57%</b>	<b>-984,284</b>
2015	Produto FBD						<b>3,459,643</b>	
2016	Produto FBD	855,849	817,954	600,000	600,000	<b>2,873,802</b>	<b>-17%</b>	<b>-585,841</b>

Fonte: Report da Direção Comercial

Anexo 33 – Indicadores da produção em kgs por equipas (na data)



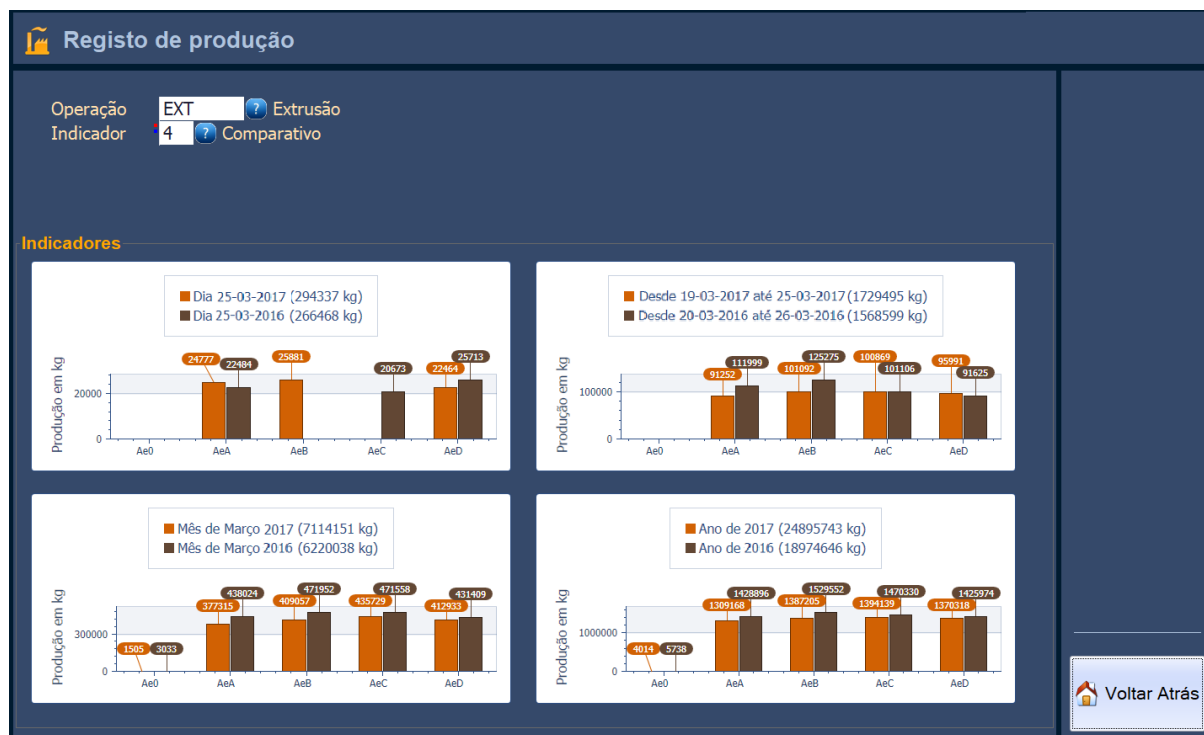
Fonte: Retirado do Sistema de Informação

Anexo 34 – Indicadores da situação da produção em kgs por equipas (entre datas)



Fonte: Retirado do Sistema de Informação

## Anexo 35 – Indicadores da evolução comparativa da produção em kgs por equipas



Fonte: Retirado do Sistema de Informação

A informação disponibilizada pelo sistema de informação, nos vários postos de trabalho, ou seja, a produção em quantidade (kgs) é computada por cada operação, sendo agregada por equipa de trabalho, comparando-a com igual período do ano anterior e mostrando:

- produção diária;
- produção semanal;
- produção do mês até à data;
- produção do ano até à data.

Em *backoffice*, toda esta informação pode ser obtida para a totalidade de todas as operações, para a generalidade da empresa, ou detalhada por cada colaborador ou conjunto de colaboradores, para além de todo o tipo de informações estatísticas que o sistema de informação pode fornecer e disponibilizar.

### Anexo 36 – Questão Ambiental dos Plásticos

Análise ao impacto ambiental das alternativas aos sacos de compras em PEAD utilizados no comércio e serviços (Source: UK Environment Agency: Life cycle assessment of supermarket bags: a review of the bags available in 2006)

Resumo do estudo *Life cycle assessment of supermarket bags: a review of the bags available in 2006* levado a cabo pela *UK Environment Agency, Horizon House, Deanery Road, Bristol, UK*, em 2011:

– Serão as alternativas ao saco PEAD convencional mais ecológicas?”

Estudo comparativo de:

- Sacos de utilização única: PEAD com aditivo prodegradador e Bioplástico (starch-polyester);
- Sacos reutilizáveis: Papel, PEBD, Tecido não tecido (PP), Algodão

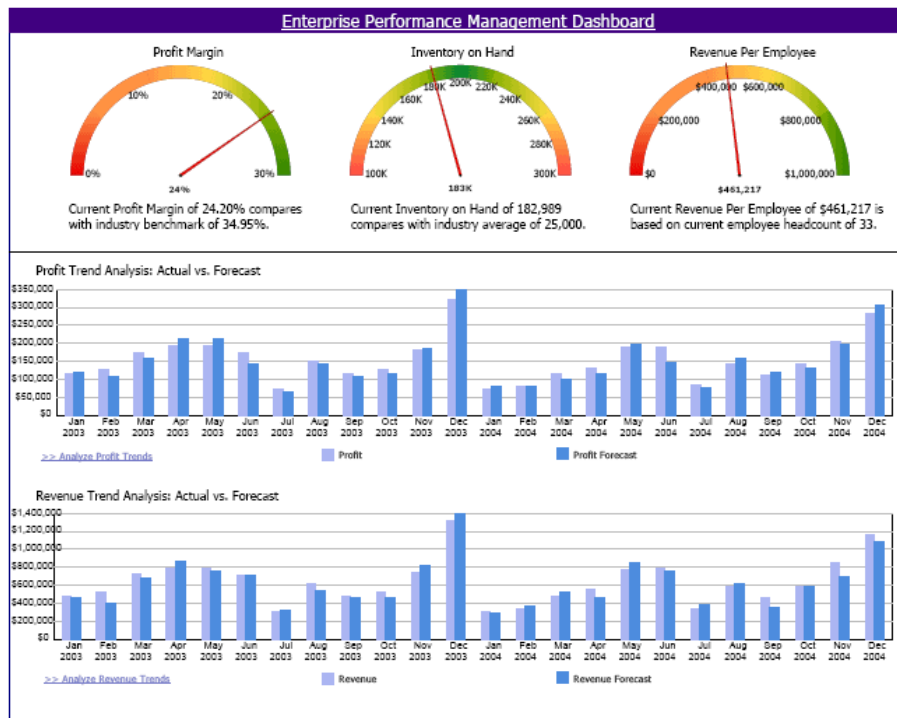
Principais conclusões:

- PEAD com aditivo prodegradador aumenta o seu impacto ambiental.
- O Papel, PEBD, tecido não tecido (PP) e os sacos de algodão têm de ser reutilizados no mínimo, 4, 5, 14 e 173 vezes respetivamente, de forma a garantir que têm um potencial de aquecimento global (GWP) inferior aos sacos de compras convencionais de PEAD.
- O bioplástico (starch-polyester) tem um maior impacto ambiental tanto a nível da produção de matéria orgânica, quer pelo aumento de matéria prima necessária por unidade e no impacto ambiental no ambiente no seu fim de vida.
- A Reciclagem e compostagem tem geralmente apenas um pequeno impacto na redução do potencial de aquecimento global e na degradação do meio ambiente

Solução recomendada: **Mudança de comportamentos**

- Uma das soluções para a redução do impacto de todos os sacos de compras passa pela maximização da sua reutilização, o que depende da robustez do saco e da mudança de comportamento do consumidor.
- Quando a sua reutilização não for possível, a sua utilização final como saco de lixo é benéfica, pela redução da produção de sacos exclusivamente para esse efeito.
- Promover o ciclo dos 3R: Reduzir, Reutilizar, Reciclar.

Anexo 37 – Gráficos de velocímetros e outros gráficos



Fonte: Retirado de [www.dashboards-metrics.com](http://www.dashboards-metrics.com) em Dezembro de 2017



Fonte: Retirado de [www.epicor.com](http://www.epicor.com) em Dezembro de 2017.



Fonte: Retirado de [www.dashboardinsight.com](http://www.dashboardinsight.com) em Dezembro de 2017.



Fonte: Retirado de [www.dashboardinsight.com](http://www.dashboardinsight.com) em Dezembro de 2017.

### Anexo 38 – Exemplo do BSC do CEO – *Business Goals* (em desenvolvimento)

Name	Initiatives	Description	Performance	Progress
CEO Balanced Scorecard		Organization Mission		
Financial Perspective				
Achieve stakeholders' goals				
Revenue growth, %			68.75%	68.75%
Customer Perspective				
Provide customers with better products or services		Add and retain high-value customers		
Customer satisfaction index			85%	85%
Internal Process Perspective				
Improve systems				
Perceived system quality			83%	83%
Learning & Growth Perspective				
Build and maintain engaged team		What do we need to learn to be able to solve customers' problems? Employees obtaining the skills necessary to support the strategy		
Employee satisfaction index			78%	78%
Turnover rate among top performers			90.77%	90.77%

Fonte: Retirado de [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com) em Dezembro de 2017.

### Anexo 39 – Exemplo do BSC do CEO – KPI's (em desenvolvimento)

Name	Initiatives	Performance	Progress	Value	Baseline	Target
CEO Balanced Scorecard		80.03%	80.03%			
Financial Perspective		68.75%	68.75%	15	4	20
Revenue growth, %	Update monthly on day 1	68.75%	68.75%	15	4	20
Customer Perspective		85%	85%	85	0	100
Customer satisfaction index	Update monthly on day 1	85%	85%	85	0	100
Internal Process Perspective		83%	83%	83	0	100
Perceived system quality	Update monthly on day 1	83%	83%	83	0	100
Learning & Growth Perspective		84.38%	84.38%	40.6	7.5	51
Employee satisfaction index	Update monthly on day 1	78%	78%	78	0	100
Turnover rate among top performers	Update monthly on day 1	90.77%	90.77%	3.2	15	2

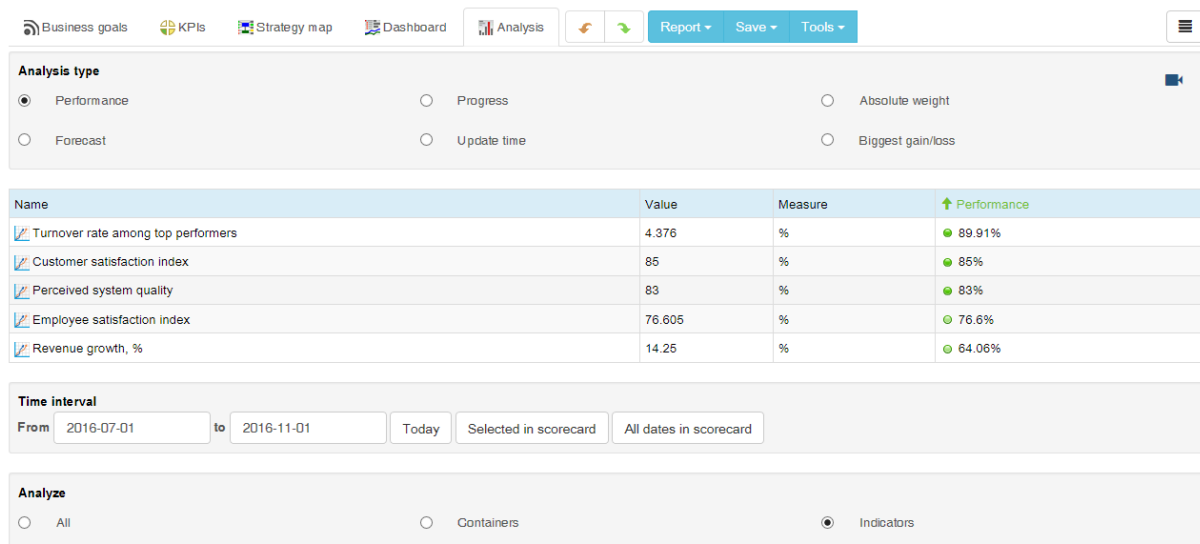
Fonte: Retirado de [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com) em Dezembro de 2017.

Anexo 40 – Exemplo do BSC do CEO – *Dashboard* (em desenvolvimento)

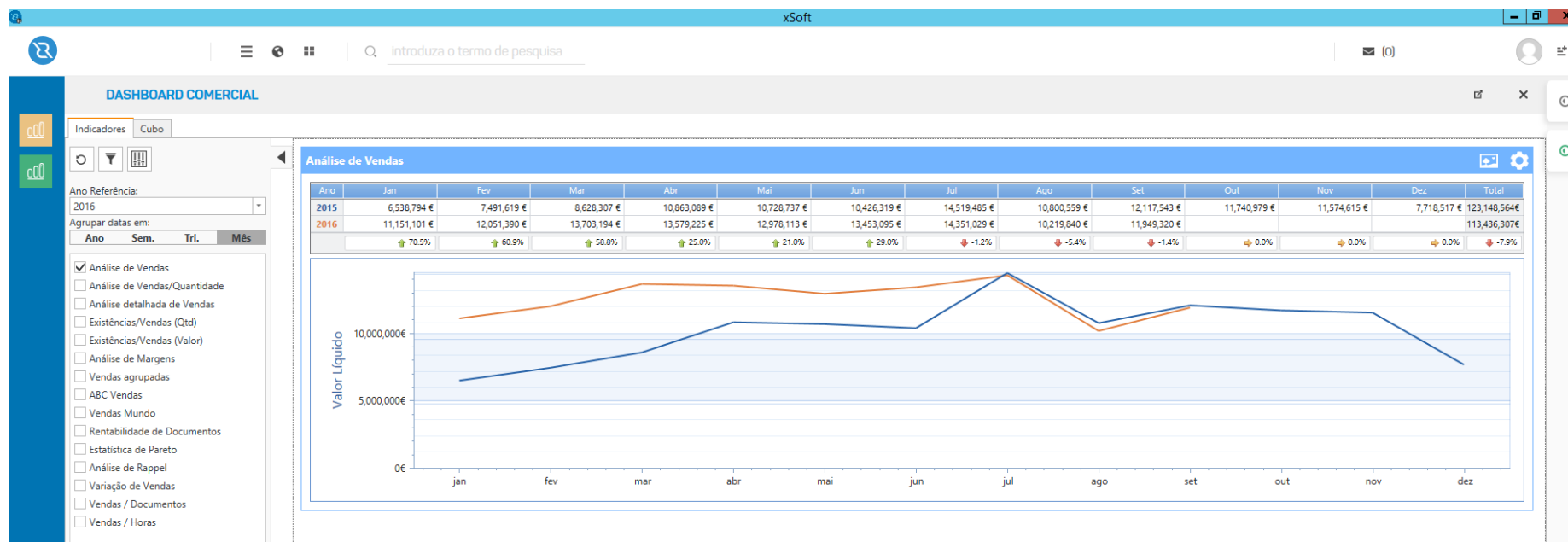


Fonte: Retirado de [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com) em Dezembro de 2017.

Anexo 41 – Exemplo do BSC do CEO – *Analysis* (em desenvolvimento)



Fonte: Retirado de [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com) em Dezembro de 2017.

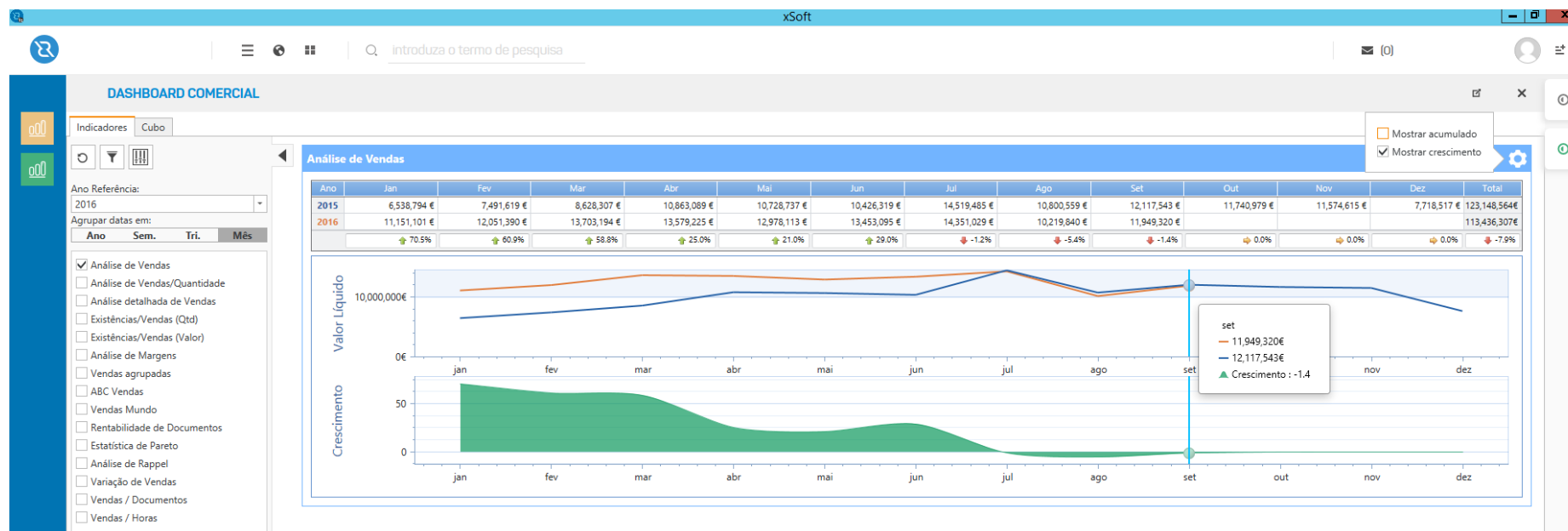
Anexo 42 – *Dashboard Comercial* – Análise de Vendas

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme as definições e os filtros selecionados a análise de vendas pode ser obtida:

- mostrando os valores agregados por meses, trimestres, semestres ou anos, acumulados ou parcelares período a período;
- mostrando os respetivos gráficos.

## Anexo 43 – Dashboard Comercial – Análise de Vendas e crescimento

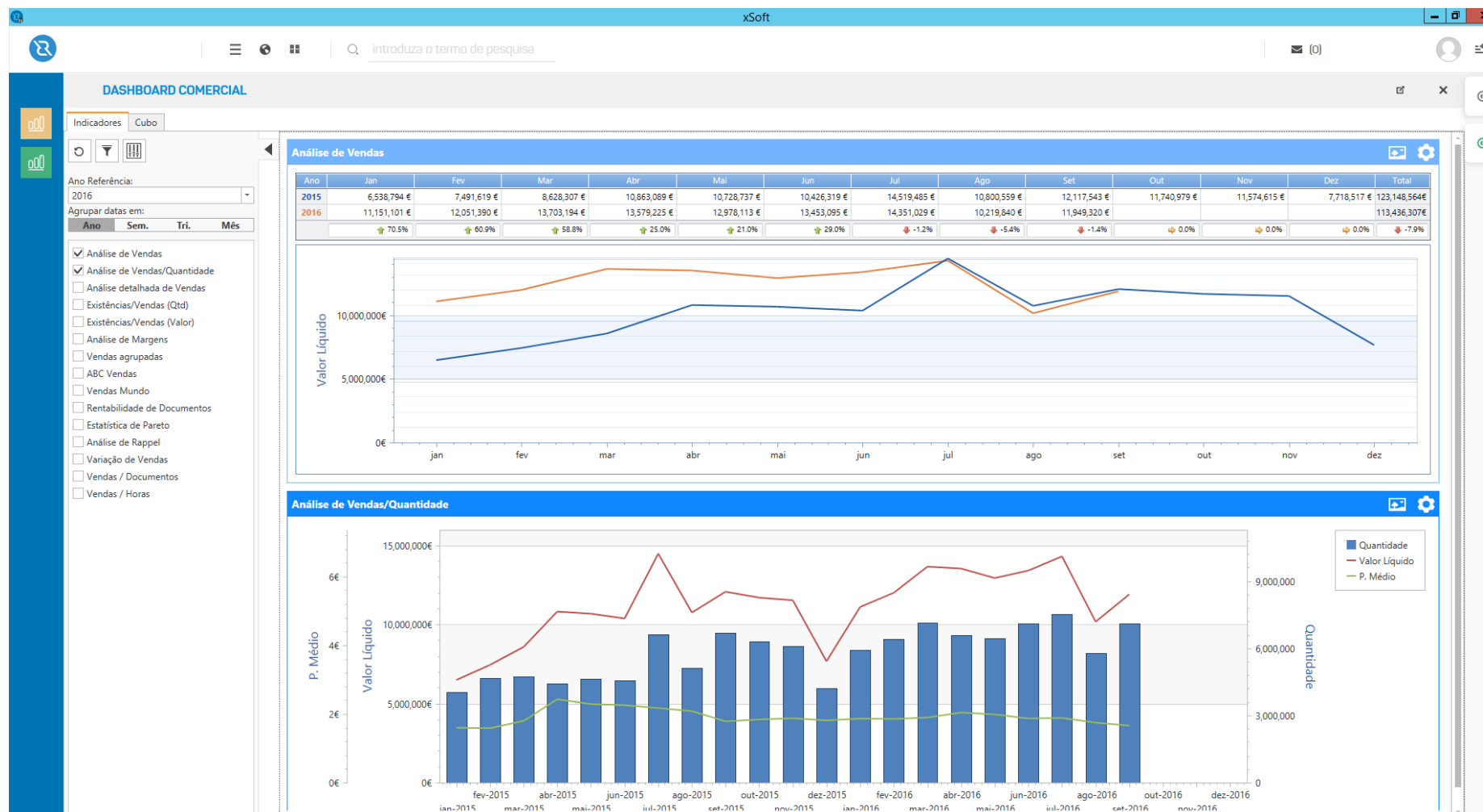


Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

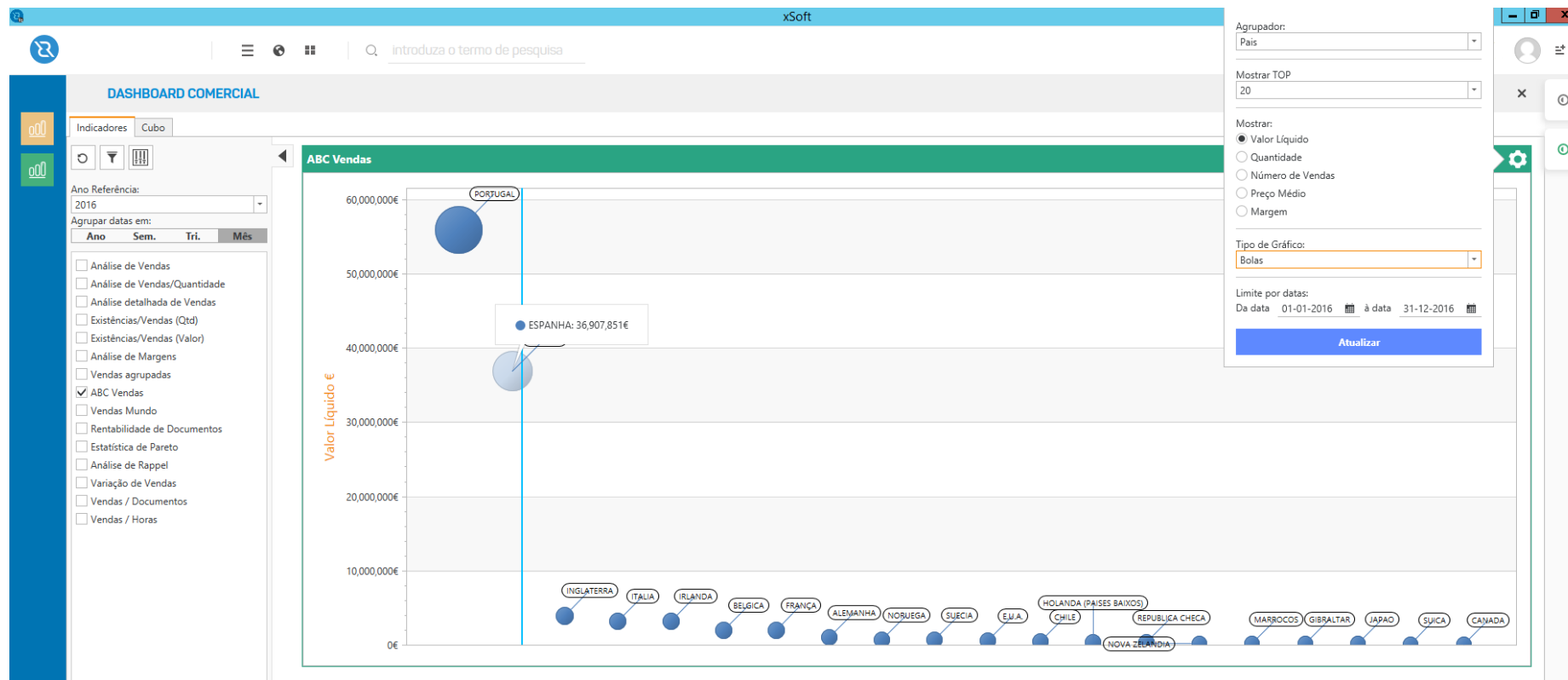
Conforme as definições e os filtros selecionados a análise de vendas pode ser obtida:

- mostrando os valores agregados por meses, trimestres, semestres ou anos, acumulados ou parcelares período a período e
- mostrando as variações em percentagem, para os mesmos períodos;
- mostrando os respetivos gráficos.

Anexo 44 – *Dashboard Comercial* – Análise de Vendas e Análise de Quantidades



Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Anexo 45 – *Dashboard Comercial* – Análise ABC por Países

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme as definições e os filtros selecionados a análise ABC pode ser obtida:

- mostrando os valores das vendas agregadas por meses, trimestres, semestres ou anos, ou as quantidades ou o número de vendas, etc., de acordo com o agrupador escolhido, ou mostrando o respetivo gráfico (neste caso o gráfico de bolas), ou os valores em grelha.

Anexo 46 – *Dashboard Comercial* – Análise detalhada de Vendas em Cubo, por agregadores

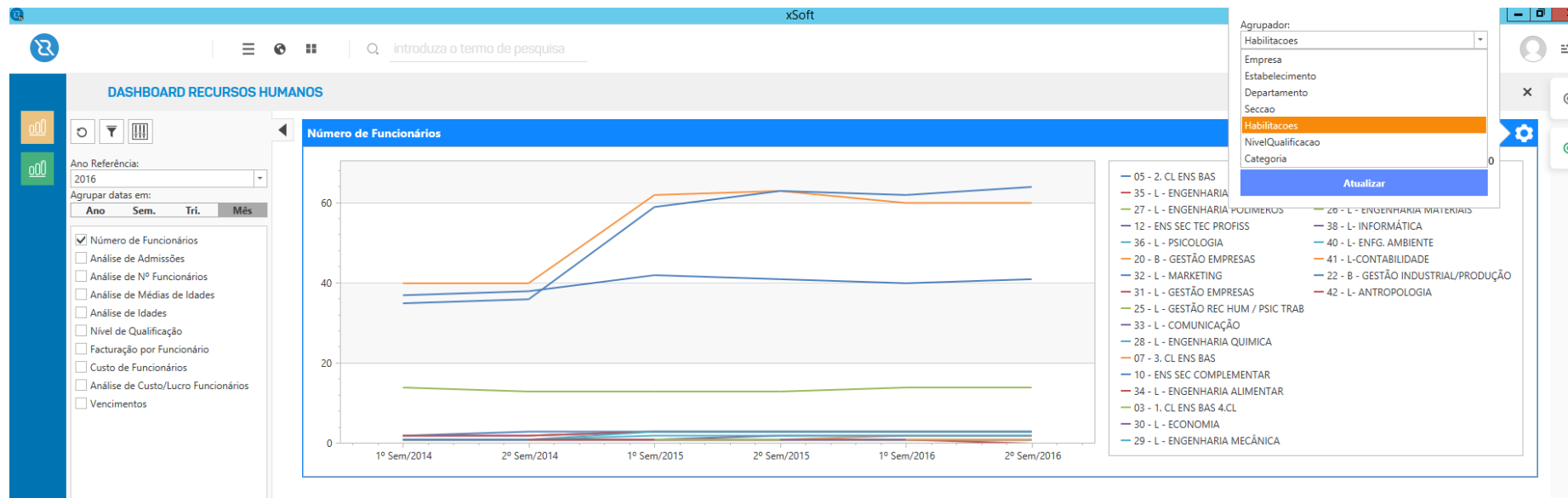
The screenshot shows a web application interface for a commercial dashboard. On the left, there is a sidebar with a 'DASHBOARD COMERCIAL' header and a 'Cubo' (Cube) view selector. Below this, there are date range filters (01-01-2016 to 30-09-2016) and a list of filterable dimensions: Produto, Tipo Produto (checked), Família (checked), Subfamília, Modelo, Decoração, Coleção, Formato (checked), Classe, Apresentação, Padrão, Marca (checked), Produto Base, Loja, Série, Documento, Terceiro, Vendedor, Código Postal, Mercado, and Zona. The main area displays a dynamic cube table with the following structure:

		Drop Filter Fields Here														
		Ano 2016			1			2			3			4		
Tipo Pro...	Família	Formato	Marca	Valor Líquido	Quantidade	Número Vendas	Valor Líquido	Quantidade	Número Vendas	Valor Líquido	Quantidade	Número Vendas	Valor Líquido	Quantidade	Número Vendas	
99 - Materia...	Total															
99 Total - Materiais Diversos							660 €	1,200	1							
98 - Tubos...	Total						660 €	1,200	1							
98 Total - Tubos de Cartao							660 €	1,200	1							
70 - SACOS...	Total			11,854 €	6,695	9	8,652 €	5,064	6	15,070 €	7,712	6	3,858 €			
70 Total - SACOS e FOLHAS				11,854 €	6,695	9	8,652 €	5,064	6	15,070 €	7,712	6	3,858 €			
39 - Filme E...	Total			29,217 €	12,225	8	52,911 €	22,340	10	54,362 €	27,089	9	58,100 €			
39 Total - Filme Estirável				29,217 €	12,225	8	52,911 €	22,340	10	54,362 €	27,089	9	58,100 €			
35 - Filme P...	Total			25,724 €	15,042	6	9,646 €	5,539	4	21,282 €	12,446	8	21,934 €			
35 Total - Filme PEBD				25,724 €	15,042	6	9,646 €	5,539	4	21,282 €	12,446	8	21,934 €			
19 - Manga...	Total			36,787 €	142,776	2	2,693 €	1,966	1	4,139 €	2,728	1				
19 Total - Manga PEBD				36,787 €	142,776	2	2,693 €	1,966	1	4,139 €	2,728	1				

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme as definições e os filtros selecionados a análise de vendas pode ser obtida:

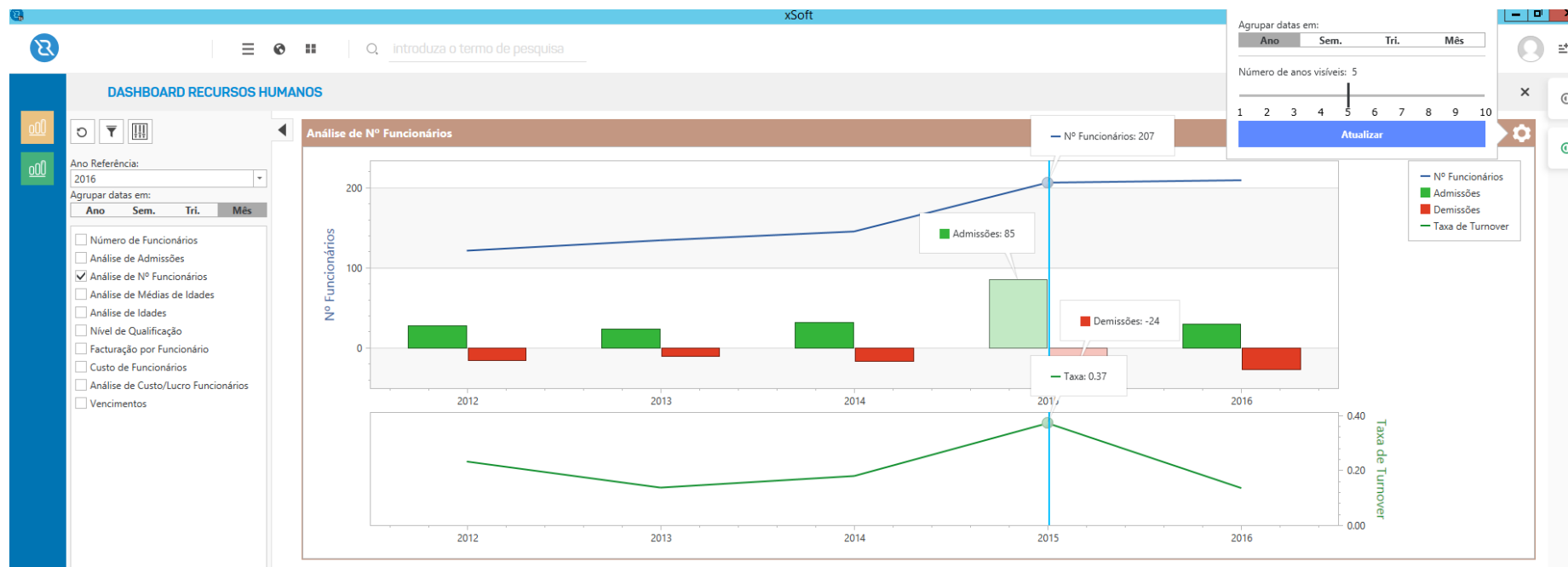
- mostrando os valores das vendas em cubo, ou grelha dinâmica, agregadas por meses, trimestres, semestres ou anos, de acordo com o agregador escolhido (neste caso tipo produto, família, formato e marca).

Anexo 47 – *Dashboard* de Recursos Humanos – Análise de Funcionários por agrupador

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme os indicadores selecionados e as definições associadas a análise do número de funcionários pode ser obtida:

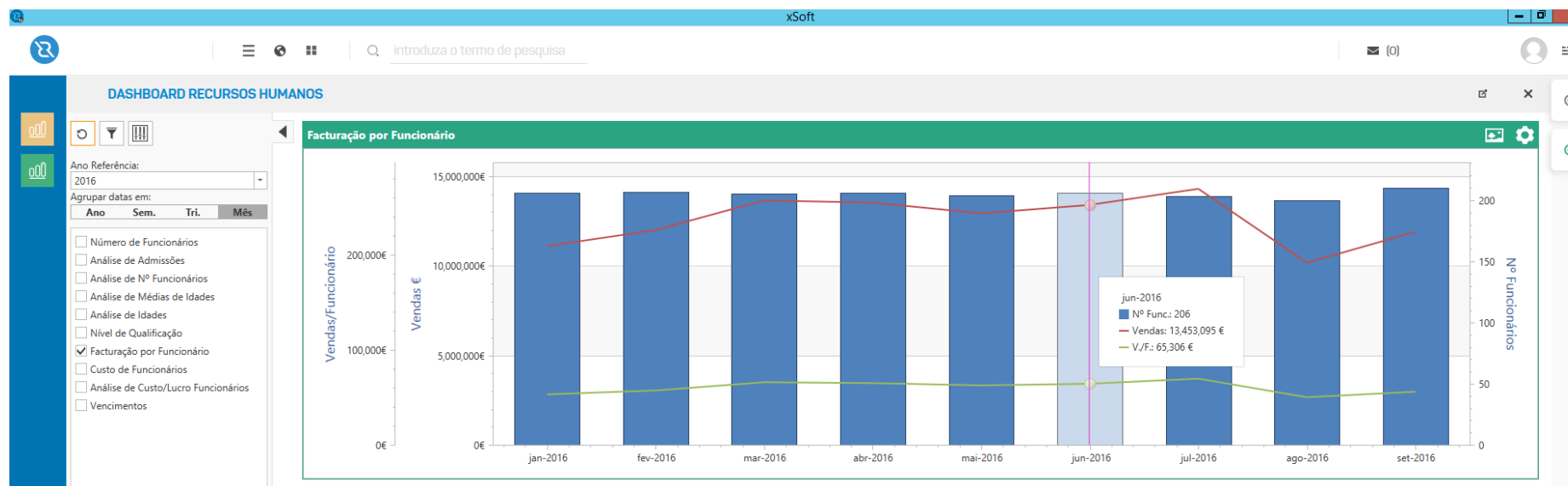
- mostrando o número de funcionários por meses, trimestres, semestres ou anos, de acordo com o agregador escolhido (ex.: empresa, estabelecimento, departamento, secção, habilitações, nível de qualificação, categoria, etc.);
- mostrando o respetivo gráfico (neste caso o número de funcionários por semestre e por habilitações literárias), ou os valores em grelha.

Anexo 48 – *Dashboard* de Recursos Humanos – Análise de Funcionários por ano

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme os indicadores selecionados e as definições associadas a análise do número de funcionários pode ser obtida:

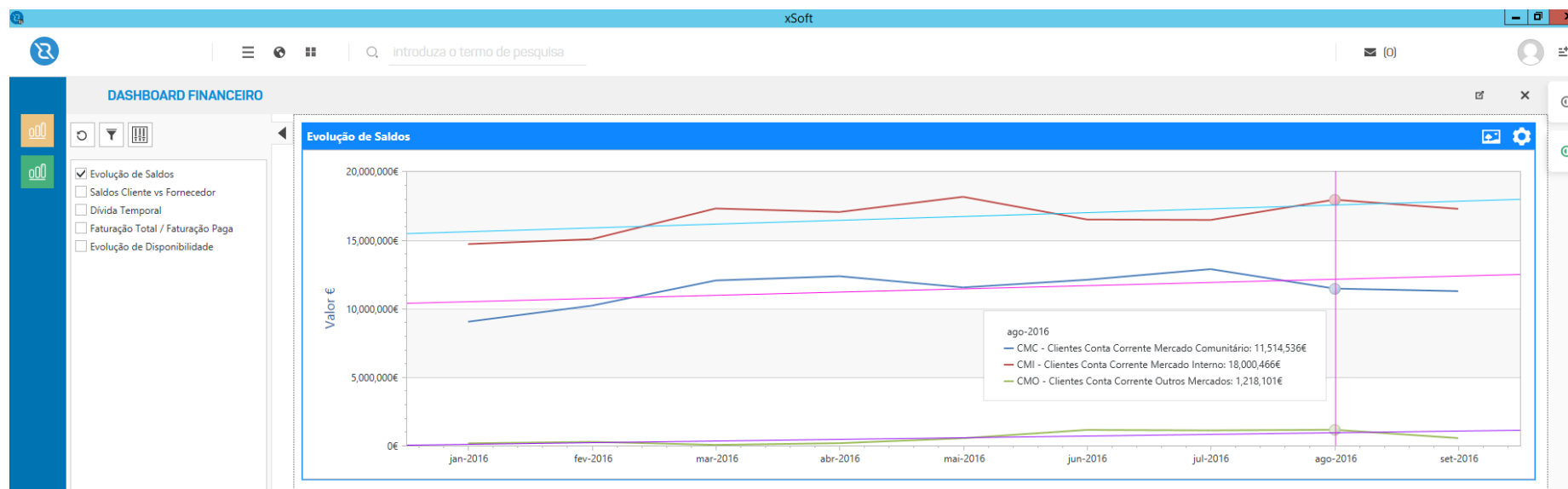
- mostrando o número de funcionários, o número de admissões, o número de demissões e a taxa de *turnover* ou rotatividade de pessoal, por meses, trimestres, semestres ou anos, de acordo com o agregador escolhido (ex.: empresa, estabelecimento, departamento, secção, habilitações, nível de qualificação, categoria, etc.);
- mostrando o respetivo gráfico (neste caso o número de funcionários, admissões, demissões e rotatividade nos últimos 5 anos), ou os valores em grelha.

Anexo 49 – *Dashboard* de Recursos Humanos – Análise de faturação por Funcionário

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme os indicadores selecionados e as definições associadas a análise de faturação por funcionário pode ser obtida:

- mostrando o número de funcionários, o valor da faturação do período e a faturação por funcionário por meses, trimestres, semestres ou anos;
- mostrando o respetivo gráfico ou os valores em grelha.

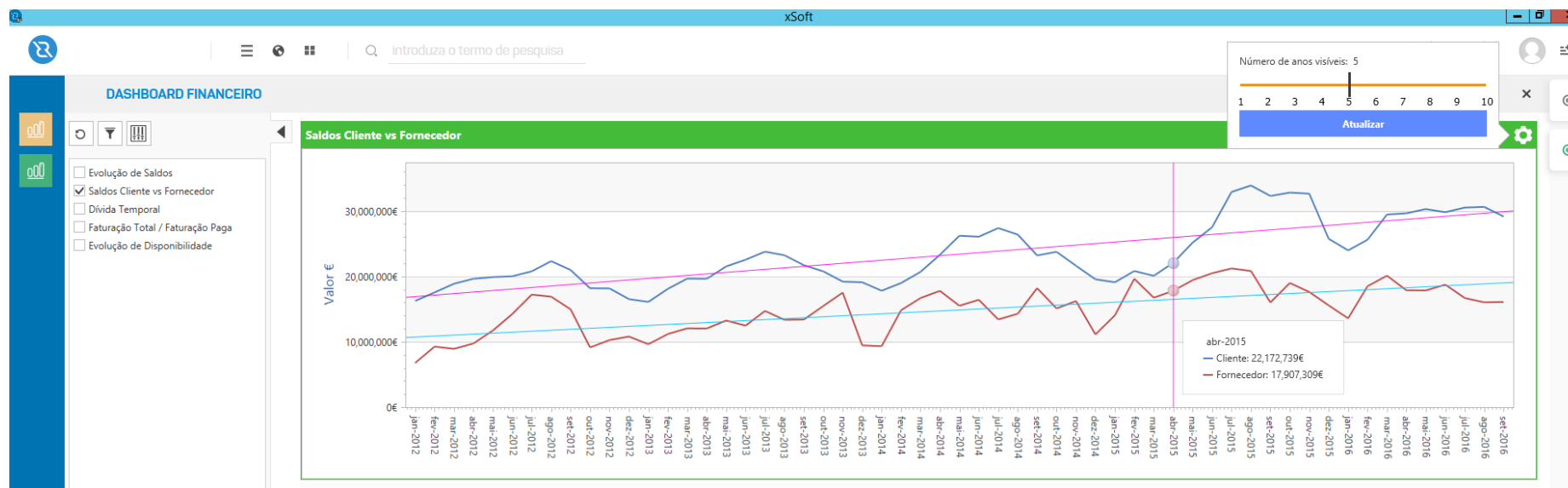
Anexo 50 – *Dashboard* Financeiro – Evolução dos saldos de Clientes por mercados

Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme os indicadores selecionados e as definições associadas a evolução dos saldos de clientes pode ser obtida:

- mostrando o valor do saldo mensal para um intervalo de até 10 anos;
- mostrando o respetivo gráfico ou os valores em grelha.

## Anexo 51 – Dashboard Financeiro – Evolução dos saldos de Clientes e Fornecedores

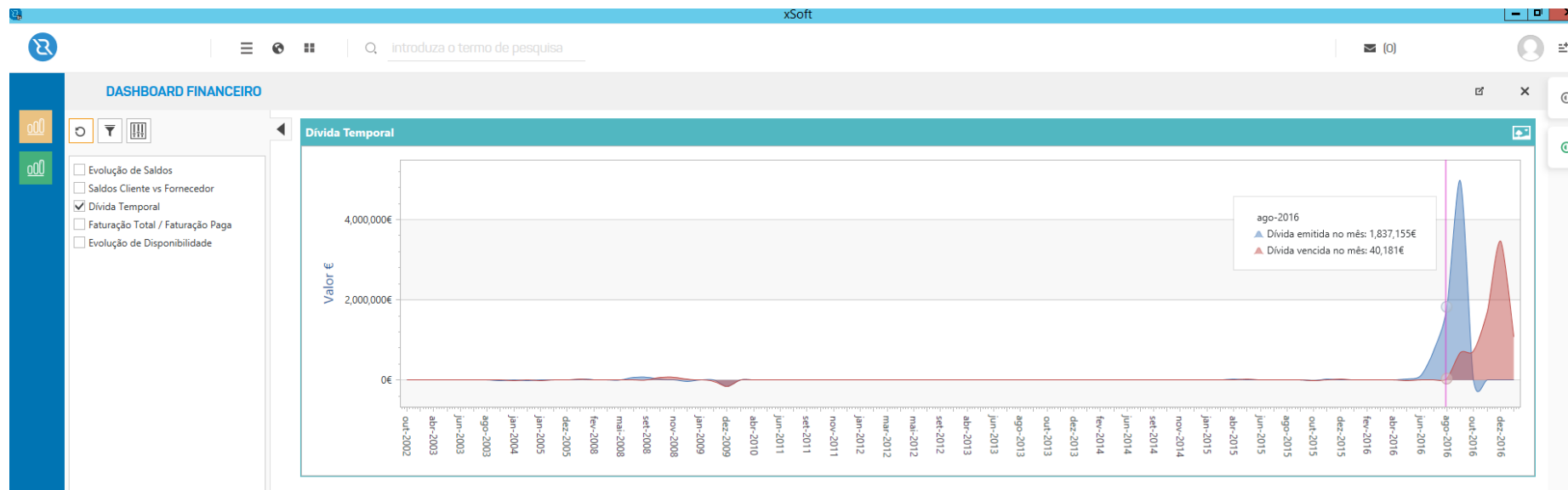


Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Conforme os indicadores selecionados e as definições associadas a evolução dos saldos de clientes e de fornecedores pode ser obtida:

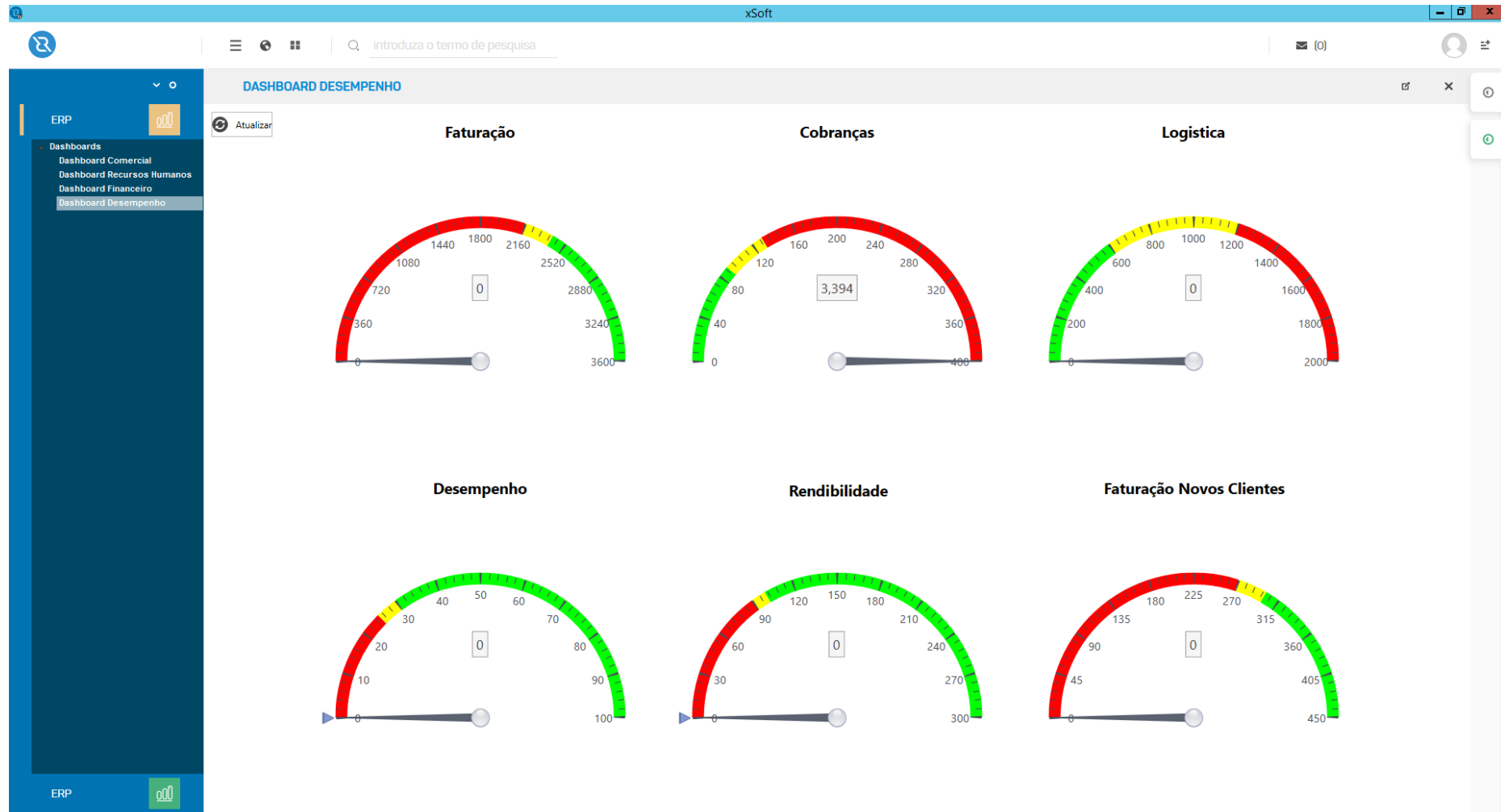
- mostrando o valor do saldo mensal para um intervalo de até 10 anos;
- mostrando o respetivo gráfico ou os valores em grelha.

Anexo 52 – *Dashboard* Financeiro – Dívida temporal



Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

Anexo 53 – *Dashboard do Desempenho*



Fonte: Retirado do Sistema de Informação (aplicação a ser implementada)

