



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Métricas de desempenho:
value drivers

João Pedro Fonseca Fernandes

Católica Porto Business School,
2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Métricas de desempenho: value drivers

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de
mestre em Gestão

por

João Pedro Fonseca Fernandes

Sob orientação de
Professor Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School,
abril 2023

Agradecimentos

Este espaço é inteiramente dedicado para agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização do meu Trabalho Final de Mestrado, que me motivaram e se tornaram pessoas imprescindíveis para a realização do mesmo, contribuindo assim para o meu percurso académico.

Primeiramente gostaria de agradecer ao professor José Miguel Oliveira pela dedicação, preocupação e por todo o tempo dispensado na partilha de conhecimentos que se tornou essencial para a realização do Trabalho Final de Mestrado com o máximo rigor.

Aos meus pais, um enorme obrigado, pelos valores transmitidos, pelo amor e pelo incrível esforço que fizeram para que me tornasse a pessoa que sou hoje, pois sem eles todo este percurso teria sido muito mais difícil.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas da Católica Porto Business School, que estiveram comigo nesta “luta” e a todos os meus amigos que me apoiaram desde o início do meu percurso académico. Um especial obrigado à minha namorada, pela paciência, motivação e pelo apoio em todas as minhas decisões pessoais e académicas.

Resumo

Atualmente, os gestores e as empresas têm dado bastante importância ao que se chama de desenvolvimento sustentável. Após a pandemia, que trouxe uma grave crise financeira mundial, agravada ainda mais pela guerra, várias empresas viram-se com dificuldades acrescidas em definir e implementar métodos de criação de valor. Estas limitações estão intimamente ligadas à relação que existe entre o desempenho operacional e financeiro e a forma como os métodos são implementados. A gestão e o controlo de gestão têm vindo a crescer num ambiente frágil, em constante mutação e agora mais do que nunca, será necessário cada empresa definir quais os seus principais pontos fortes de criação de valor e explorar isso mesmo, fortalecendo-os, para que seja possível no futuro dar resposta a possíveis crises, criando uma estratégia de sustentabilidade a nível estratégico.

Tendo tudo isto em conta, nos dias que correm os gestores necessitam de ter uma visão clara sobre os *drivers* e potenciais soluções para os problemas, sendo para isso, necessário ter um *approach* proativo na procura da sustentabilidade. O uso de *KPI's* para ajudar na decisão os gestores irá valorizar o trabalho destes, tornando-o mais fácil ao invés de uma gestão focada apenas na informação financeira.

Portanto, este TFM consiste em perceber aquilo que acontece atualmente nas empresas e quais os *drivers* que são usados mais frequentemente e de que forma estes são implementados. Após essa análise, o objetivo será identificar se existem mecanismos de criação de valor nas empresas, e se estes se aplicam numa estratégia de desenvolvimento sustentável e crescimento na sociedade atual. Posteriormente, será também importante perceber se a comunidade da empresa em que os inquiridos se inserem, estão cientes dos objetivos e valores que as suas empresas pretendem transmitir.

Palavras-chave: Criação de valor, KPI, Desenvolvimento Sustentável

Número de palavras: 9406

Abstract

Currently, managers and companies have given a lot of importance to sustainable development. After the pandemic, which brought a severe global financial crisis, further aggravated by the war, several companies found themselves with added difficulties in defining and implementing value creation methods. These limitations are closely linked to the relationship that exists between operational and financial performance and the way in which the methods are implemented. Management and management control have been growing in a fragile environment, in constant mutation, and now more than ever it will be necessary for each company to define its main strong points of value creation and explore them, strengthening them, so that in the future it will be possible to respond to possible crises, creating a sustainability strategy at a strategic level.

Taking all this into account, nowadays managers need to have a clear vision of the drivers and potential solutions for the problems, and for that, it is necessary to have a proactive approach in the search for sustainability. The use of KPI's to help managers to make decisions will add value to their work, making it easier instead of a management focused only on financial information.

Therefore, this TTM consists in understanding what currently happens in companies and which drivers are used more frequently and how they are implemented. After this analysis, the objective will be to identify if there are value creation mechanisms in companies, and if these apply to a sustainable development and growth strategy in today's society. Subsequently, it will also be important to understand if the community of the company in which the respondents are located is aware of the objectives and values that their companies intend to transmit.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Gráficos	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. Introdução.....	1
1.1 Âmbito do estudo e importância do tema em investigação	1
1.2 Objetivos do trabalho e questões investigadas.....	1
1.3 Estrutura da Tese	3
2. Metodologia.....	4
2.1 Metodologia da investigação e técnicas de recolha de dados	4
3. Revisão de Literatura	5
3.1 A evolução da forma como as empresas medem o seu desempenho	5
3.2 A Gestão baseada na criação de valor	7
3.3. A criação de valor num ambiente de desenvolvimento sustentável	13
4. Análise do estudo	18
4.1 Recolha de dados	18
4.2 Análise dos dados recolhidos.....	23
4.3. Discussão dos Resultados	35
4.3.1 Criação de valor.....	35

4.3.2 Desenvolvimento Sustentável	36
Conclusão	38
Bibliografia.....	40

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão baseado no valor.....	8
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exemplo real do uso de KPI's do grupo Ferpinta	6
Tabela 2 - Estratégias Financeiras.....	9
Tabela 3 - Quadro resumo dos principais pontos da revisão de literatura	17
Tabela 4 - Enquadramento das perguntas do inquérito na revisão de literatura	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Grau de Instrução.....	23
Gráfico 2 - Idade.....	23
Gráfico 3 - Indústria	24
Gráfico 4 - Pessoas na empresa.....	25
Gráfico 5 - Transparência nas empresas.....	26
Gráfico 6 - Ordem de relevância dos diferentes componentes de avaliação	28
Gráfico 7 - Medição de desempenho	30
Gráfico 8 - Indicadores de desempenho de carácter não financeiro.....	30
Gráfico 9 - Medição de desempenho	31
Gráfico 10 - Indicadores mais valorizados.....	32
Gráfico 11 - Indicadores menos valorizados.....	32

Lista de Abreviaturas

PRI – Princípios para o Investimento Responsável

BSC – Balanced Scorecard

KPI – Key Performance Indicators

GBV – Gestão Baseada no Valor

OKR – Objectives and Key Results

ESG – Environmental, Social and Governance

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

CEO – Chief Executive Officer

1. Introdução

1.1 Âmbito do estudo e importância do tema em investigação

A competitividade do ambiente económico é resultado da multinacionalização dos mercados que está em crescente evolução devido à inovação tecnológica, quer das tecnologias, quer dos sistemas de informação no seio das empresas (Young & O'Byrne, 2003), por esse motivo a avaliação do desempenho das empresas tem também sofrido várias alterações. Devido à instabilidade dos acontecimentos do mundo, tais como a pandemia do COVID19 e a guerra que se vive nos momentos de hoje, que piorou o funcionamento normal e a rentabilidade das empresas, as políticas de gestão impostas nas empresas são cada vez mais importantes no sucesso das mesmas, permitindo assim aos gestores e *controllers* estarem em constante inovação e consequente evolução profissional para arranjar soluções aos problemas diários que ocorrem. Como vamos poder ver ao longo deste TFM, a gestão encontra-se assim em constante mutação, onde a tradicional gestão baseada em resultados e indicadores financeiros deixou de ter tanta importância, dando-se mais ênfase à gestão baseada na criação de valor.

1.2 Objetivos do trabalho e questões investigadas

Neste sentido, o controlo de gestão deve influenciar os comportamentos de forma a garantir que a estratégia implementada e as propostas sejam atingidas, conseguindo ultrapassar o problema de falta de direção que por vezes existe nas organizações, e é por este motivo que é necessário um controlo destes comportamentos para que seja possível garantir que todas as partes estejam em consonância (Merchant, Van der Stede, 2012).

Desta forma, a gestão de uma empresa tende a ser feita de forma *down-top*, onde se deve quantificar e definir os objetivos em coerência com as pessoas, onde estas atualmente fazem parte de um sistema de desempenho onde podem também avaliar os seus gestores de topo, fornecendo um feedback contínuo. Sendo que com esta abordagem de *reports* contínuos, é possível gerar um controlo mais regular, onde todas as partes fazem parte de um processo de desenvolvimento virado para o futuro, convergindo assim para o sucesso e para a criação de valor, melhorando posteriormente o desempenho financeiro do mesmo.

Um dos principais objetivos das empresas é a criação de valor, sendo que esta garante a continuidade das mesmas e a implementação de *value drivers*, desde que estes estejam inteiramente alinhados com a estratégia da organização, contribuem para melhorar a vantagem competitiva, tornando-a mais atrativa (Assaf Neto, 2014).

A criação de valor só existirá perante a imposição de um grupo de decisões estratégicas que proporcionam a gestão dos recursos envolvidos no negócio. Assim, este estudo pretende dar informações que auxiliem os gestores na tomada de decisão, com a identificação dos principais *value drivers* que irão ter impacto na criação de valor, de forma que estes consigam dar uma resposta rápida e eficaz consoante o meio comercial em que estas atuam (McKinsey, 2017) não comprometendo a estabilidade da empresa em situações mais complicadas.

O principal suporte da medição do desempenho comercial tem sido as medidas com base em instrumentos contabilísticos, possuindo vantagens sendo uma delas a facilidade em calcular os seus indicadores, mas por outro lado, não considera o risco financeiro estando sempre sujeitas a distorções nos resultados obtidos (Neely, 2007).

A investigação irá centrar-se assim em perceber quais são os *value drivers* mais importantes e aos quais é dado maior ênfase no desenvolvimento da estratégia de criação de valor para empresa, sejam eles de cariz financeiro ou não financeiro.

Posteriormente, irá ser analisado de que forma os *value drivers* vão ser incluídos na estratégia de desenvolvimento sustentável nas empresas, tendo em conta o ambiente instável em que vivemos atualmente.

1.3 Estrutura da Tese

A presente investigação está estruturada em 5 capítulos.

No capítulo 1, está uma breve introdução ao tema, explicando qual o âmbito e o objetivo deste estudo.

No capítulo 2, está presente a revisão de literatura onde serão explicados alguns conceitos como o de criação de valor, a gestão baseada no valor, *value drivers* e desenvolvimento sustentável.

No capítulo 3, é detalhada a metodologia utilizada para analisar o estudo, explicando de que forma irão ser analisadas as respostas ao problema.

No capítulo 4 é feita uma breve análise às questões feitas no inquérito e consequente discussão e análise das respostas obtidas neste caso. Aqui tendo em conta as respostas obtidas é também abordado a forma como a estratégia das empresas funciona atualmente e como esta se desenvolve. Neste mesmo capítulo é ainda demonstrado, quais as áreas ou componentes da sua estratégia a que é dada maior ênfase.

Por fim, no capítulo 5, serão discutidas as conclusões e considerações finais presentes neste TFM.

2. Metodologia

2.1 Metodologia da investigação e técnicas de recolha de dados

O método refere-se a um combinado de operações para que seja possível chegar a uma resposta, perante a investigação que está a ser feita (Coutinho, 2011). Então para que seja possível obter um resultado, é necessário utilizar vários instrumentos, que por sua vez, nos levarão a usar diferentes técnicas de recolha de dados ou procedimentos para avaliar a investigação em causa. Segundo Baptista & Sousa, “as técnicas de recolha de dados são caracterizadas como procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis”, com a eventual adaptação ao estudo em causa.

A metodologia utilizada neste caso trata-se de um inquérito por questionário, estando então ligada a um processo de recolha de dados, que podem ser comparados, pelo que estamos então perante uma perspetiva quantitativa (Carmo & Ferreira, 2008, p.139), que permite responder à questão de investigação referida anteriormente. Além deste método, também será recorrida a uma metodologia mais qualitativa, na ideia de perceber aquilo que acontece de forma real nas empresas, e tentar explicar o seu porquê.

Para além disto, inicialmente é também estritamente necessário haver uma pesquisa prévia a vários tipos de informação documental digital ou física, como artigos científicos, livros, dissertações, para que seja possível suportar e validar o estudo desenvolvido e responder às questões impostas ao plano de investigação, de forma a dar respostas de uma forma clara tendo em conta os objetivos previamente traçados.

3. Revisão de Literatura

3.1 A evolução da forma como as empresas medem o seu desempenho

A evolução da medição do desempenho das empresas pode ser analisada desde o início do século XX, quando as empresas começaram a utilizar rácios financeiros para avaliar o seu desempenho. Contudo, perante a conjuntura atual, a gestão das empresas necessitou de sofrer várias mutações na forma de avaliar, uma vez que a típica abordagem de avaliação é unicamente orientada para resultados contabilísticos.

A gestão tradicional baseada em indicadores financeiros, também conhecida como gestão financeira, é uma abordagem de gestão que se concentra principalmente na maximização do retorno financeiro para os acionistas. Nesta abordagem, indicadores financeiros como receitas, lucro e retorno do investimento são as principais métricas utilizadas para avaliar o desempenho empresarial e orientar as tomadas de decisões.

Esta perspetiva apresenta limitações, uma vez que não tem em conta fatores não financeiros, tais como a satisfação do cliente e o envolvimento dos funcionários. Deste modo, começou a ser dado um maior foco à implementação de medidas de avaliação com base na criação de valor para os acionistas (Assaf Neto, 2014).

Na década de 80, começou a ser introduzido o *Balanced Scorecard*, que proporcionou uma abordagem mais holística à medição do desempenho através da incorporação de medidas financeiras e não financeiras. A abordagem do BSC sugeriu que as empresas deveriam concentrar-se em 4 áreas-chave: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Desde então, tem havido uma mudança no sentido de abordagens mais sofisticadas e dinâmicas para a medição do desempenho das empresas. Por exemplo, muitas empresas utilizam agora indicadores de desempenho chave (KPIs) para acompanhar o progresso em direção a objetivos específicos. Sendo importante que as empresas consigam identificar quais os seus *value drivers*, uma vez que quando são bem determinados permitem:

- Ajudar a compreender como pode o valor ser maximizado;
- Ajudar a compreender quais os principais *value drivers* e consequentemente definir onde se podem alocar da melhor forma os recursos da empresa;
- Alinhar todos os colaboradores nas suas tarefas de forma a chegar a um objetivo conjunto.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	ESTRATÉGIAS E PLANOS	KPI'S
ESCALA	AUMENTO QUOTA MERCADO	CABAZ MÉDIO POR ENCOMENDA
		% DE PROPOSTAS ADJUDICADAS
	ROTAS	TONELAGEM MÉDIA POR CAMIÃO
	COMPRAS	PRAZO MÉDIO DE ENTREGAS
		LEAD TIME (IMPORTAÇÃO // MERCADO NACIONAL)
	STOCKS	PRAZO MÉDIO ROTAÇÃO DAS EXISTÊNCIAS
SUBCONTRATAÇÃO	CUSTO MÉDIO DA SUBCONTRATAÇÃO	
INTERNACIONALIZAÇÃO	EXPORTAÇÕES	Nº DE OPERAÇÕES DE EXPORTAÇÃO ANUAIS
SERVIÇO	ATRASOS NAS ENTREGAS	Nº MÉDIO DE DIAS DE ATRASOS
	STOCK OUT	Nº OCORRÊNCIAS
	GAMA	Nº MÉDIO DE GAMAS POR ENCOMENDA
ROBOTIZAÇÃO E AUTOMATIZAÇÃO	EXPEDIÇÕES	TEMPO MÉDIO DE EXPEDIÇÃO POR CAMIÃO

Tabela 1 - Exemplo real do uso de KPI's do grupo Ferpinta

Fonte: Retirado da apresentação do grupo Ferpinta na unidade curricular de Sistemas Integrados de Execução da Estratégia

Além disso, tem havido uma ênfase crescente na medição de ativos como a propriedade intelectual, o capital humano e o valor da marca.

A falta de direção do capital humano acontece quando os trabalhadores desconhecem quais os principais objetivos da empresa e o que se espera deles (Merchant e Van Der Stede, 2012). O uso de OKRs pode ser uma ferramenta muito útil, uma vez que é uma ferramenta que prioriza a transparência, e desta forma todos os funcionários podem ter acesso aos OKR da empresa.

No cômputo geral, a evolução da medição do desempenho empresarial tem sido impulsionada pelo desejo de percepções mais abrangentes e precisas do desempenho empresarial, bem como pelo reconhecimento de que as métricas financeiras por si só não são suficientes para avaliar a saúde global e o sucesso de uma empresa.

Para complementar isto, Fiaschi et al. (2020), afirmam que os dados que se retiram do uso de medidas de sustentabilidade, muitas vezes, servem para medir a adoção de políticas de responsabilidade social empresarial e se estas têm um efeito negativo ou positivo no desempenho social da empresa. Tem sido também, bastante usado como forma de medição do envolvimento das medidas impostas com condutas inadequadas, auxiliando assim na tomada de decisões estratégicas.

3.2 A Gestão baseada na criação de valor

Para Black et al. (2001), a noção de valor existe há largos anos, desde que se estabeleceu as mais variadas formas de realizar atividades de negócio, acumulando assim riqueza para a empresa ou para a pessoa em si. Ao longo do tempo, foi sendo dada cada vez mais ênfase à criação de valor para o acionista.

A implementação de uma gestão baseada no valor é o princípio fundamental para a potencialização da criação de valor. Para Caselani & Caselani (2006), a

GBV foi algo que as empresas entenderam que é admissível desenvolver instrumentos para avaliar o desempenho financeiro do negócio, ou seja, este sistema de gestão pode ser de facto um aliado na tomada de decisão (Carvalho, 2008).

Portanto, o objetivo do modelo empresarial de gestão baseada no valor é potencializar a riqueza que detém o capital, que são expressas no preço das ações de mercado, tais como:

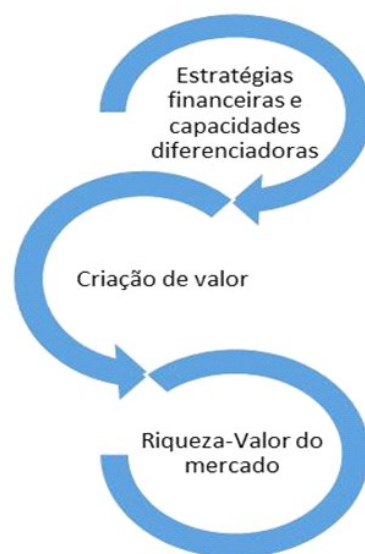


Figura 1 - Modelo de gestão baseado no valor

A gestão tipicamente financeira tem sido a abordagem de gestão dominante durante muitos anos, e é ainda hoje amplamente utilizada em muitas organizações. Contudo, também tem sido criticada pelo seu enfoque em indicadores unicamente financeiros podendo cortar os cantos nas práticas ambientais ou laborais, excluindo outros fatores que podem ter impacto na sustentabilidade, causando danos na reputação da empresa e até prejuízos financeiros a longo prazo.

Como tal, é impreciso implementar estratégias para que seja possível criar valor, designadas por *value drivers*, sendo estes, indicadores de desempenho, por

meio dos quais as organizações podem prever e avaliar os seus resultados (Black et al., 2001; Young & O'Byrne, 2003).

No que toca a estratégias financeiras, tal como já vimos numa das unidades curriculares lecionadas ao longo do mestrado, podem ser divididas em 3 perspetivas tal como indicado no seguinte quadro:

Estratégias Financeiras	Objetivo Estratégico	Value Drivers
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preço, compras e vendas voltadas para a criação de valor	Crescimento das Vendas; Prazos operacionais de cobrança e pagamentos; Rotação de existências; Margem de lucro
Financiamento	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento do seu valor de mercado	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital alheio; Risco Financeiro
Investimento	Implementar estratégias de investimento voltadas a agregar valor aos acionistas, por meio da obtenção de uma taxa de retorno maior que o custo de capital	Investimento em capital circulante e capital fixo; Oportunidades de investimento; Análise rotação; Risco Operacional

Tabela 2 - Estratégias Financeiras

Tal como dito anteriormente, para que estes *value drivers* sejam corretamente usados e sejam úteis como ferramenta de avaliação do desempenho, é necessário que os *value drivers* estejam bem estabelecidos por parte dos gestores operacionais.

Os *value drivers* são os que contribuem para o valor global de uma empresa ou de um ativo. Estes fatores podem variar dependendo do tipo de negócio ou ativo, mas geralmente incluem coisas como:

- Crescimento de receitas: A capacidade de uma empresa gerar vendas ou receitas crescentes ao longo do tempo;

- Margens de lucro: O montante de lucro que uma empresa gera a partir de cada unidade de vendas ou de receitas;
- Quotas de mercado: A percentagem total de vendas ou receitas de um mercado que uma empresa controla;
- Operações eficientes: A capacidade de uma empresa para otimizar os seus processos e reduzir custos.

Para que a criação de valor seja maximizada a longo prazo, é necessário utilizar não só drivers financeiros como também drivers não financeiros, e mesmo estes deverão estar sempre alinhados com a empresa (Young & O'Byrne, 2003), podendo ter um contributo significativo no sucesso e sustentabilidade a longo prazo de uma empresa, aumentando o seu valor global podendo tornar-se mais atrativas para potenciais investidores ou compradores (Wendee, 2011).

Alguns dos exemplos de *value drivers* não financeiros em contexto empresarial são (Titko, J., & Shina, I., 2017):

- Propriedade intelectual: Patentes, marcas registadas e outras tecnologias ou conhecimentos proprietários que podem proporcionar uma vantagem competitiva;
- Capital Humano: As competências, experiência e perícia dos empregados e da direção;
- Reputação de marcas: A confiança e boa vontade que uma empresa construiu com clientes e partes interessadas ao longo do tempo;
- Cultura empresarial: Os valores, normas e crenças partilhadas que guiam o comportamento e a tomada de decisões dentro de uma organização;
- Satisfação do cliente: O grau de satisfação dos clientes com os produtos ou serviços de uma empresa;

- Fatores ambientais, sociais e de governação (ESG): O grau em que uma empresa está empenhada em prática sustentáveis e socialmente responsáveis;
- Inovação: A capacidade de uma empresa desenvolver novos produtos, serviços, ou processos que satisfaçam as necessidades dos clientes ou as exigências do mercado em mudança.

Ao concentrarem-se nestes *value drivers* não financeiros, as empresas podem criar um modelo de negócio mais resistente e sustentável que esteja mais bem equipado para se adaptar às condições de mercado em mudança e às expectativas dos interessados.

Uma avaliação recorrente do desempenho é de todo importante para a gestão, uma vez que consegue proporcionar uma ajuda valiosa na tomada de decisão e ajudar a entender se os métodos impostos para a criação de valor estão a ser usufruídos da forma mais eficiente e eficaz, permitindo ter ações corretivas quando algo corre mal. Este processo de avaliação, deve estar alicerçado na definição dos objetivos e metas para um dado espaço temporal previamente definido, que vão estar alinhados com o planeamento estratégico feito (Pontes, 2021). Só assim será possível tomar ações corretivas, orientando as pessoas a mudar os seus processos, de forma a conseguir alcançar o objetivo anteriormente proposto.

No fundo, seguindo a ideia dos vários autores analisados, os *value drivers* são então fatores que podemos medir, sejam eles financeiros ou não financeiros e que irão afetar a criação de valor para a empresa. Tendo em conta que estes *value drivers* se podem tornar muito instáveis devido à sua variabilidade, é necessário sempre dar um foco maior àqueles que mais influenciam a criação de valor para a empresa, de maneira que este seja o mais maximizado possível.

Segundo Lerípio et al. (2019), a gestão feita através de indicadores, ou seja, o uso de KPIs aliados à definição de *value drivers*, contribui para a tomada de decisão dos *controllers*, uma vez que através da avaliação destes indicadores é possível verificar se o objetivo proposto foi alcançado ou não, podendo assim também ter um resultado no que toca a possíveis avanços tecnológicos, económicos, sociais e ambientais, e no que toca às medidas de sustentabilidade impostas nas organizações.

Os *value drivers* podem então de facto, estar relacionados com o desenvolvimento sustentável, enfatizando a importância de práticas empresariais a longo prazo, responsáveis e sustentáveis. O desenvolvimento sustentável é uma abordagem ao crescimento económico que procura equilibrar as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

Portanto, ao incorporar a sustentabilidade nos *value drivers*, as empresas podem criar valor a longo prazo que beneficia não só os seus acionistas, mas também a comunidade em geral e o planeta.

Em jeito de conclusão, a avaliação do desempenho empresarial estará sempre alicerçada na estratégia da empresa (Dekker et al., 2012), tendo em conta que os gestores não podem ter uma atuação direta na criação de valor, mas sim nos *value drivers*, uma vez que são estes que podem mudar o rumo da situação económica de uma organização.

Nesta medida, os *value drivers* estão inteiramente ligados ao desenvolvimento sustentável porque podem criar benefícios económicos, sociais e ambientais que contribuam para um futuro mais sustentável, fornecendo um quadro para as empresas criarem valor a longo prazo que vai para além dos ganhos financeiros a curto prazo.

Para responder a estas preocupações, muitas empresas e investidores estão agora a adotar uma abordagem mais holística que considera uma gama mais ampla de fatores, incluindo fatores ESG, na tomada de decisão. Sendo uma abordagem que é frequentemente referida como gestão sustentável ou responsável e visa criar a longo prazo para todos os interessados, e não apenas para os acionistas.

Um exemplo, é a tendência para as empresas desenvolverem tecnologias para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa traduzindo-se numa economia de baixa emissão de carbono. Outro ponto é a cultura empresarial e o capital humano, as empresas que fomentam uma cultura de sustentabilidade podem criar um sentido de propósito e compromisso partilhado entre os funcionários, o que pode conduzir a melhores resultados ambientais e sociais. Por exemplo, uma empresa que encoraja os seus empregados a serem voluntários nas suas comunidades locais, podem criar valor através da construção de relações mais fortes. A aposta na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores tal como dar prioridades às questões laborais, éticas e justas, promove também uma mão-de-obra mais qualificada e motivada, ou seja, esta vai estar mais bem equipada para enfrentar desafios complexos de sustentabilidade. Por último, as empresas que dão prioridade a fatores de ESG, podem criar valor reduzindo o risco e melhorando a sua reputação, estabelecendo fortes padrões éticos, promovendo a transparência e a responsabilidade ligando-se a práticas empresariais responsáveis.

3.3. A criação de valor num ambiente de desenvolvimento sustentável

Um indicador de sustentabilidade é uma medida ou um conjunto de medidas que nos prestam informações sobre variáveis pré-definidas, que de certa forma

nos ajudam a analisar, quantificar e comunicar informações que são mais complexas em informações mais claras (Feil et al., 2019).

Cada vez mais, é necessário aplicar conceitos de desenvolvimento sustentável nas estratégias da empresa. Apesar de a grande maioria considerar importante assegurar esta sustentabilidade do negócio como algo significativo para o crescimento do negócio, este assunto é, ainda aos dias de hoje, visto como um gasto de recursos inútil e muitas vezes, considerado mesmo como uma perda de tempo e dinheiro.

Quando falamos então de indicadores e métricas de sustentabilidade organizacional, isto refere-se a uma possível previsão de alguma tendência ou de uma situação que poderá evitar a ocorrência de danos no ambiente económico e social da empresa, auxiliando assim os procedimentos de gestão. Portanto, o sistema de seleção e identificação dos variados indicadores de sustentabilidade a ser usados na estratégia da empresa torna-se em algo essencial para quantificar a eficiência que o uso destes indicadores tem no programa de sustentabilidade (Feil et al., 2019).

Podemos referir vários objetivos de sustentabilidade de acordo com FEIL et al., 2019, onde os mesmos refletem a realidade do negócio, da cultura e dos valores do mesmo:

- Aumentar a consciencialização e o entendimento sustentável;
- Informar dados concisos sobre o estado atual e tendências de desempenho para a tomada de decisão;
- Medir o progresso em direção às metas estabelecidas;
- Promover a aprendizagem organizacional;
- Fornecer uma ferramenta para medir as realizações da organização em relação às metas de sustentabilidade;

- Fornecer uma ferramenta que incentive o envolvimento das partes interessadas na tomada de decisões, entre outras.

Respondendo à questão "Como podem então estar ligados os *value drivers* com o desenvolvimento sustentável?", as empresas que apostam na inovação e dão prioridade à mesma, podem desenvolver novos produtos, serviços ou processos que reduzem o impacto ambiental, aumentar a eficiência energética e melhorar os resultados sociais.

O ESG falado anteriormente, refere-se a fatores ambientais, sociais e de governação que podem ter impacto na sustentabilidade e no desempenho a longo prazo de uma empresa.

Os fatores ambientais incluem assuntos como as alterações climáticas, poluição e esgotamento dos recursos naturais, enquanto os fatores sociais podem incluir questões como práticas laborais, direitos humanos, e envolvimento da comunidade. Os fatores de governação geralmente referem-se à qualidade e transparência da gestão e dos processos de tomada de decisão de uma empresa.

Os fatores ESG são cada vez mais vistos como *value drivers* importantes a longo prazo, e por esse motivo são incorporados nos processos de tomada de decisão (Cappuyns, 2016). Os investidores estão cada vez mais a reconhecer que as empresas que gerem eficazmente os riscos e as oportunidades dos fatores ESG têm mais probabilidades de alcançar um desempenho financeiro mais sustentável e de gerar valor a longo prazo para os acionistas.

Existem ainda vários quadros e normas que foram desenvolvidos para orientar as empresas na gestão dos riscos e oportunidades dos ESG, tais como os PRI das Nações Unidas e as normas do SASB. Muitos investidores e gestores de ativos utilizam também as classificações dos ESG para avaliar empresas e informar as decisões de investimento.

Pelo que o ESG é então, uma medida que as empresas têm cada vez mais em conta. A passo e passo são cada vez mais as empresas que adotam metodologias ESG, considerando assim fatores sociais, ambientais e económicos nos seus objetivos propostos. Ou seja, para o gestor a avaliação do desempenho deixa assim de ter apenas em conta as vertentes contabilísticas e técnicas, e soma a isso as competências sociais precisas para ter um impacto positivo e consequente criação de valor para as empresas

Em suma, as normas de ESG referem-se a fatores ambientais, sociais e de governação que podem ter impacto na sustentabilidade e desempenho a longo prazo de uma empresa, e são cada vez mais vistos como um importante *value driver* a longo prazo e um braço direito nas decisões de investimento.

Fundamentos base	Descrição
Value drivers	<p>Como a gestão tipicamente financeira começou a ficar desajustada, foi necessário implementar indicadores de desempenho, <i>value drivers</i>, de forma a prever e avaliar resultados (Black et al.,2001). Mas para que o uso dos <i>value drivers</i> tenha efeito nas empresas, é indispensável que estes estejam bem estabelecidos (Pontes, 2021), para que se possa criar valor para a empresa e para a comunidade em que esta se insere.</p> <p>Para que haja um aumento do valor global da empresa a longo prazo, é necessário que sejam usados <i>drivers</i> financeiros e não financeiros (Young & O’Byrne, 2003). Com a ajuda dos <i>value drivers</i> não financeiros, é possível a empresa tornar-se mais sustentável, adaptando-se mais facilmente a mudanças.</p>
Exemplos de <i>value drivers</i>	<p>Financeiros: Aumento Quota de Mercado, Crescimento de receitas, Margens de lucro, entre outros.</p> <p>Não Financeiros: Desenvolvimento dos colaboradores, Cultura empresarial, Satisfação do cliente, Reputação da marca, Inovação, entre outros. (Titko, J. & Shina, I., 2017).</p>
Sustentabilidade	<p>O uso de indicadores de desempenho pode influenciar a sustentabilidade da empresa (Lerípio, 2019). O desenvolvimento sustentável é uma abordagem ao crescimento económico que pretende equilibrar as necessidades atuais com as futuras, portanto com a implementação de <i>value drivers</i>, é possível criar valor a longo prazo, criando benefícios económicos, sociais e ambientais.</p>
Relação do uso de <i>value drivers</i> com uma estratégia de desenvolvimento sustentável	<p>Os indicadores e métricas de sustentabilidade permitem que seja possível prever riscos e danos no ambiente económico da empresa, portanto estes indicadores tornam-se essenciais para quantificar a eficiência dos procedimentos mais amigos do ambiente (Feil et al.,2019). A aposta em <i>value drivers</i>, como a inovação, aumenta os resultados sociais de uma empresa para além de alimentarem os seus colaboradores com um maior comprometimento. A comunidade em geral tem cada vez mais atenção a fatores ambientais e sociais, pelo que os gestores têm que ter em conta essas vertentes e não apenas as financeiras e técnicas.</p>
Avaliação do desempenho	<p>A avaliação de desempenho tem como grande objetivo chegar a um objetivo previamente traçado. Para isso terá que, acompanhar, melhorar e corrigir processos sempre que necessário. Processos esses que devem estar totalmente alinhados com a estratégia da empresa, sendo isto apenas possível através do comprometimento dos colaboradores com a empresa, de forma que todos “remem” pelo mesmo objetivo. No fundo, a avaliação de desempenho é uma consequente da definição de objetivos e do planeamento de uma estratégia organizacional.</p>

Tabela 3 - Quadro resumo dos principais pontos da revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelo próprio

4. Análise do estudo

4.1 Recolha de dados

Indo de encontro a responder à questão de investigação, foi elaborado um inquérito direcionado a pessoas trabalhadoras, com o objetivo de ajudar a perceber o que acontece atualmente nas empresas e de que forma os colaboradores estão alinhados e fazem parte da estratégia, como um meio para chegar à criação de valor. Foi ainda possível perceber quais os principais drivers mais utilizados e aqueles aos quais é dado menor ênfase nas estratégias empresariais.

Os resultados obtidos provêm na sua totalidade de colaboradores ou gestores que estão neste momento a trabalhar em Portugal, pelo que estes mesmos resultados vão ser úteis para podermos entender de que forma as empresas, desde as mais pequenas às maiores, nas mais variadas indústrias, trabalham e implementam a sua estratégia.

As primeiras questões foram numa vertente sociodemográfica, para perceber de que tipo de pessoas foi possível obter estas respostas e tirar uma ideia geral aos postos que estas mesmas pessoas ocupam na sua empresa e em que indústrias se inserem, e se fazem parte uma empresa com muitos colaboradores, o que geralmente torna as empresas mais estruturadas e com mais camadas, desde o chamado *junior* até às posições de topo, ocupadas por gestores e CEO's.

De seguida, tomando como ponto de partida a questão de investigação e a revisão de literatura feita, as perguntas ganham outro tipo de vertente. Neste caso, são direcionadas para ajudar na compreensão de como a elaboração e implementação da estratégia das mais variadas empresas funciona. Todos os pontos levantados ao longo da revisão de literatura foram assim transformados em questões.

Primeiramente, tentei perceber se os inquiridos sentem que a estratégia da sua empresa é passada para todos os colaboradores de uma forma eficiente e com clareza, com a colaboração dos mesmos. Uma vez que, como visto anteriormente, é essencial que a estratégia seja dada a conhecer aos colaboradores com clareza, pois se os colaboradores estiverem cientes dos objetivos que terão que cumprir e se forem definidos os meios para chegar a esse fim, os colaboradores estarão muito mais comprometidos com a empresa. Outra forma de aumentar esse comprometimento, é o uso de uma gestão *down-top*, que permite fortalecer a cultura da empresa. Quando os colaboradores se sentem parte da tomada de decisão, origina um sentimento de segurança e motivação para que o objetivo previamente definido dê certo, uma vez que os mesmos tiveram também uma palavra a dizer nesse objetivo, não querendo assim que o mesmo falhe.

Posteriormente, as questões passaram a ser mais voltadas para entender de que forma as empresas são geridas. Isto é, se dão uso à típica gestão voltada para a tomada de decisão tendo em conta apenas resultados contabilísticos ou se são utilizados indicadores financeiros e não financeiros, incluindo-se aqui também o uso de ações corretivas no caso de algum objetivo não estiver a ser atingido. Para perceber o foco das empresas, usei as 4 componentes do *Balanced Scorecard*, sendo estas (Kaplan e Norton, 1992) :

- Financeira
- Cliente
- Processos Internos
- Aprendizagem e crescimento dos colaboradores

Assim sendo, foi possível entender qual destas componentes é dado um maior foco, o que torna também possível responder à questão se o grande foco das firmas continua a ser a vertente financeira, em detrimento das anunciadas em cima. É de todo importante entender também então se em termos de indicadores não financeiros, estes são usados como uma forma de medir o desempenho, que

atualmente, tal como analisado na revisão de literatura, é dado um peso cada vez maior na tomada de decisão.

Desta maneira, uma forma de reter o talento é investir neste capital humano, dando-lhes todas as ferramentas para que este se possa desenvolver, através de formações, atividades de *team building*. Atualmente, tendo em conta o panorama que vivemos, uma das formas mais eficazes de incentivar os colaboradores é fazer uma revisão salarial anual aos seus colaboradores, premiando também aqueles que atingirem ou excederem certos objetivos, originando possíveis promoções dentro da empresa. Tudo isto, torna possível a criação de valor.

Tal como dito anteriormente, é importante saber se a empresa tem uma avaliação de desempenho contínua, o que na eventualidade de isto acontecer, é sempre possível tomar ações corretivas para alterar o rumo de algum tipo de objetivo. Para isto, uma das ferramentas mais utilizadas, é o uso de *KPIs* que permite a análise corrente da performance da empresa e permite também a todos os colaboradores saberem aquilo que têm a fazer para chegar a um objetivo previamente definido e a forma como o mesmo é medido pelos gestores.

A adaptação à mudança e a possíveis problemas que possam acontecer, como foram os casos do COVID-19, e da guerra que trouxe várias novas variáveis, em termos da gestão do negócio para várias empresas, é um fator determinante para que possamos considerar uma empresa sustentável ou não. Uma vez que, no caso das empresas insustentáveis e pouco flexíveis estas, estão muito mais suscetíveis a não conseguirem ultrapassar possíveis problemas do panorama geral. Enquanto, as empresas consideradas sustentáveis, com mais ou menos dificuldade, conseguirão dar resposta aos seus problemas e conseguem também criar valor para a comunidade em que se inserem (Remko V. 2020).

A comunidade pode ser apoiada de várias formas, desde a mais simples criação de novos postos de trabalho, como oferecer seguros de saúde aos seus colaboradores, o que lhes dá mais vantagens numa situação extratrabalho, sendo

uma das componentes das remunerações variáveis que ganharam maior peso e conseguem influenciar e motivar as pessoas a fazerem parte da empresa.

É de todo também importante perceber se as pessoas sentem que a sua empresa é transparente. A transparência é fundamental para que não exista ruídos na comunicação entre todos, o que faz com que se confie mais nos gestores e nas suas decisões, tendo em conta que se vai tratar de uma comunicação aberta e honesta entre os membros das equipas de trabalho. Esta transparência ajuda também a que o envolvimento com as tarefas e o envolvimento entre todos seja muito maior, permitindo assim que seja possível que haja uma avaliação corrente muito mais direta com os seus colaboradores ao invés de apenas se partilhar dados com um grupo muito restrito de pessoas. Aumento assim a produtividade dos mesmos, sendo que se vão sentir como uma parte importante da empresa. Uma das ferramentas usadas que está alinhada com esta transparência, é novamente o uso de KPIs, uma vez que a ideia desta ferramenta é comunicar aos seus colaboradores os resultados, sejam eles positivos ou negativos, e é também o de informar quando um determinado objetivo não está a ser atingido. No entanto, este valor de transparência deverá ser peça da cultura organizacional, desde o dia em que as pessoas entrem na empresa.

Alguns autores revistos na literatura, argumentam que as medidas de desenvolvimento sustentável, são muitas vezes vistas pelas pessoas como uma perda de tempo e dinheiro. Por vezes as empresas tentam implementar medidas amigas do ambiente, ou medidas ESG, mas várias vezes, essa mesma ideia não sai do papel, pois ou são consideradas caras ou acabam por cair no esquecimento e até os colaboradores deixam de dar importância a este tema. Criando-se assim, um ambiente de desleixo em relação a este assunto, pois estas medidas não são geralmente cumpridas na sua totalidade. Sendo que é de todo importante que a implementação destas medidas comecem desde a gestão de topo, logo é de todo

importante entender se os inquiridos sentem que a sua empresa tem o cuidado de dar a conhecer e implementar medidas de desenvolvimento sustentável.

Por fim, foi necessário perceber se as empresas em Portugal se preocupam com o desempenho a longo prazo ou estão viradas apenas para o desempenho de curto prazo. As empresas que apresentam dívidas avultadas de curto prazo geralmente, leva a que se tomem medidas ou ações de curto prazo na tentativa de gerir resultados, sendo este um padrão de empresas com maiores dificuldades financeiras. Um exemplo disso foi a recente crise global que se caracterizou muito por medidas como o subinvestimento e a redução de postos de trabalho.

Tal como dito anteriormente na revisão de literatura, algumas empresas utilizam agora KPIs, sendo esta, uma forma de definir quais os drivers mais importantes e que terão mais relevância para o negócio. Assim sendo, faz todo o sentido tentar perceber quais os drivers a que são dados um maior foco, e que as suas empresas mais ou menos valorizam (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Entre eles:

- Aumento quota de mercado
- Crescimento de receitas
- Margens de lucro
- Desenvolvimento dos colaboradores
- Cultura empresarial
- Satisfação do cliente
- Reputação da marca

4.2 Análise dos dados recolhidos

Grande parte das respostas obtidas provieram de pessoas entre os 18 e os 30 anos, e muitas delas, de trabalhadores/estudantes, o que nos pode dar uma ideia de que foi respondido principalmente por pessoas que estão há ligeiramente pouco tempo no mercado de trabalho, muitas vezes em categorias ainda apelidadas de “baixas”, o que será interessante para perceber se estas mesmas pessoas se sentem parte integrante da elaboração da estratégia e se estão informadas em relação aos objetivos da empresa. Outro dado que justifica isto é também o facto de que aproximadamente 65% das pessoas inquiridas são licenciadas ou com grau académico de mestre, o que para além de comprovar que são pessoas ainda com pouca experiência de trabalho, falamos de uma geração cada vez com mais estudos e preparada para entrar no atual mercado de trabalho.

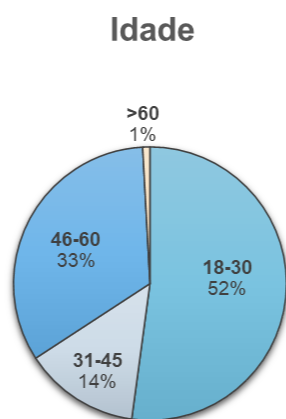


Gráfico 2 - Idade

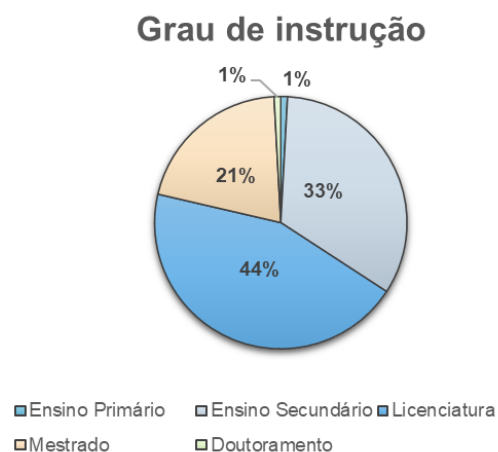


Gráfico 1 - Grau de Instrução

É de todo interessante também reparar que, acima de 50% das respostas obtidas provém de trabalhadores por conta de outrem, o que possibilita perceber se as empresas em que se inserem vão de encontro a uma filosofia de transparência e partilha dos objetivos não só entre os gestores de topo, mas entre todos.

Em relação à indústria em que os inquiridos se inserem, obteve-se variadas respostas, sendo que houve uma grande predominância em serviços financeiros, onde estão incluídos serviços de contabilidade, auditoria, gestão, consultoria, entre outras.

Nesta indústria, muitas vezes é dada voz a todos os colaboradores, até em reuniões de avaliação, onde são questionados os pontos em que a empresa deveria melhorar.

É importante realçar também que existe algum volume de respostas de pessoas relacionadas com a indústria têxtil. Sendo esta uma indústria muito padronizada e que muitas vezes se caracteriza por ambientes laborais de poucas condições e muitas vezes onde os trabalhadores não estão contentes com a gestão da sua empresa. Sendo que neste tipo de indústria muitas vezes, estes colaboradores não são ouvidos como parte integrante da elaboração da estratégia.

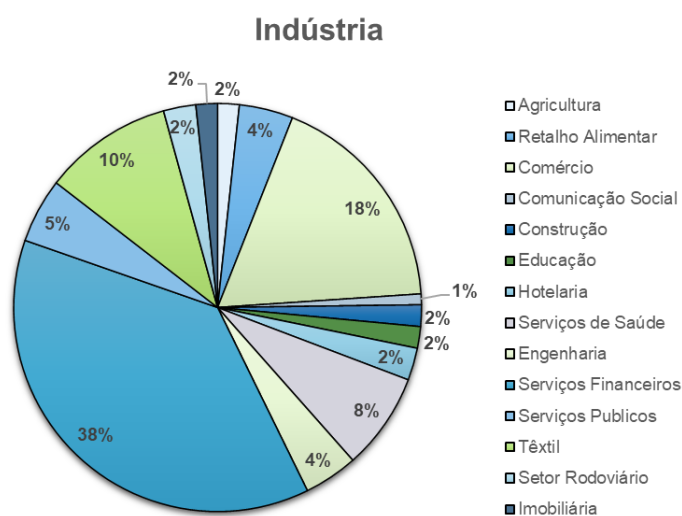


Gráfico 3 - Indústria

Em relação ao número de pessoas que integram uma empresa, pode ser um fator determinante para perceber se estamos perante uma empresa provavelmente muito padronizada e mecanizada (característica de empresas com mais de 250 trabalhadores), ou se estamos perante um ambiente de trabalho

mais restrito, onde é possível todos se conhecerem e terem oportunidade e capacidade para haver uma comunicação aberta entre todos (habitual numa empresa com poucos colaboradores). Tendo em conta as respostas, foi possível retirar que acima de dois terços dos inquiridos trabalham em empresas com mais de 250 pessoas ou entre 0 e 30, o que podemos assim concluir que estamos a falar de empresas que contém um número de pessoas com um grande peso que se destacam pela sua importância no volume de negócios e no número de pessoas que integram a mesma. Para este estudo, estes resultados são então bastante importantes, pelo que nos dão a possibilidade de analisar duas perspetivas bastante diferentes, quer para pequenas empresas, quer para grandes empresas.

Pessoas na empresa

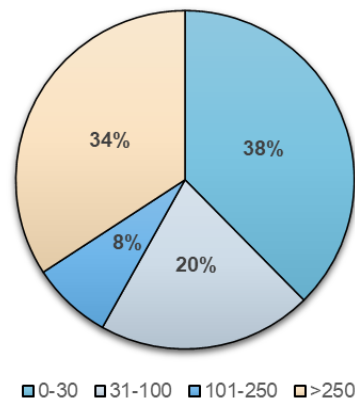


Gráfico 4 - Pessoas na empresa

Em relação ao que os inquiridos pensam sobre, se a empresa tem uma estratégia, onde define os seus objetivos com clareza, e com a colaboração de todos, maioritariamente a resposta foi “sim”.

O que nos leva a querer que apesar da dimensão da mesma, a sua estratégia está bem explícita, o que é um ponto positivo, pois, ao comunicar estes objetivos vai despertar nos colaboradores uma maior vontade de colaborar, podendo assim atingir os pontos estabelecidos na estratégia organizacional. Alinhada com esta questão, 72% dos inquiridos responderam que os gestores da sua empresa

estabelecem de forma eficiente essa mesma estratégia. O que podemos assim retirar que, os gestores de topo propõem metas para manterem os seus trabalhadores focados, com o objetivo de lhes provocar uma motivação maior na realização das suas tarefas.

Algo que reforça ainda mais valor a esta ideia crescente de a elaboração da estratégia ser algo cada vez mais transparente e que é feito com a colaboração de todos é a transparência com que as empresas das pessoas inquiridas funcionam, o que demonstra assim que este fator é já uma componente predominante na cultura empresarial em Portugal, podendo assim concluir que através desta crescente transparência nas empresas, a gestão feita de uma forma *down-top*, isto é, uma comunicação aberta entre todas as equipas de trabalho que fazem parte do processo de criação de valor, vai influenciar de forma positiva o desempenho.

A sua empresa promove a transparência da mesma e da forma como trabalha?

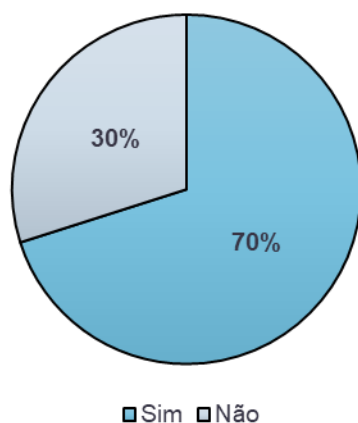


Gráfico 5 - Transparência nas empresas

Esta comunicação feita de uma forma transparente e aberta, é confirmada pela análise feita à questão que se focava em perceber se os inquiridos sentiam que eram ouvidos no momento da elaboração da estratégia.

Tendo em conta as respostas obtidas, torna-se ainda mais credível a ideia de que as estratégias das empresas são ajustadas a todos os seus colaboradores e com a devida influência dos mesmos.

Focando na vertente do investimento e desenvolvimento dos seus colaboradores e se a mesma incentiva revendo os salários todos os anos, houve predominância de 69% e 62% com a resposta “Sim”, um ponto bastante positivo quer para os colaboradores, quer para a empresa. Cada vez mais as empresas apostam nos seus funcionários no geral e não só numa única pessoa para preparar para o cargo que vai ocupar, deste modo, a formação dos mesmos aumenta a produtividade da empresa, atrai colaboradores e melhora a sua produtividade e o desempenho. Notando-se uma crescente também nas remunerações variáveis, onde cada vez mais empresas apostam nesta vertente de maneira a conseguir reter o talento.

No ponto de vista se a empresa se desleixa no que toca a práticas ambientais ou laborais, a resposta foi “Não”. Na vida pessoal, cada vez se dá mais valor à pegada ecológica e se o praticamos na nossa vida pessoal é importante “levar” um pouco das nossas ações para a vida profissional, sendo que a saúde e segurança dos colaboradores é o mais importante, tudo isto tem pontos positivos no mercado de trabalho, promovendo a produtividade dos mesmos e o bem-estar.

Em relação à empresa apostar em campanhas ou eventos de investimento tecnológico ou ambiental, a resposta é “ Sim”, apesar de estar quase dividido com uma percentagem de 44% de respostas “Não”. A nova geração é à base da tecnologia, isto é, o desenvolvimento da mesma trouxe muitas oportunidades às empresas, maximizando as hipóteses de internacionalização da marca, apostando na divulgação da mesma, o que conseqüentemente traz benefícios para a sua quota de mercado.

Tendo em conta as componentes do Balanced Scorecard, analisando as respostas, foi possível verificar que as áreas às quais são dadas maior ênfase são, a perspetiva financeira e do cliente. O que demonstra assim que as medidas e os objetivos financeiros continuam a ser uma referência, uma vez que estes são o ponto de partida para a definição de todos os outros objetivos. Esta perspetiva financeira é muito usual nas indústrias de serviços financeiros e também na têxtil, o que pode então ter aqui uma relação causal para os resultados obtidos.

1 - A que dá menos foco

4 - A que dá mais foco

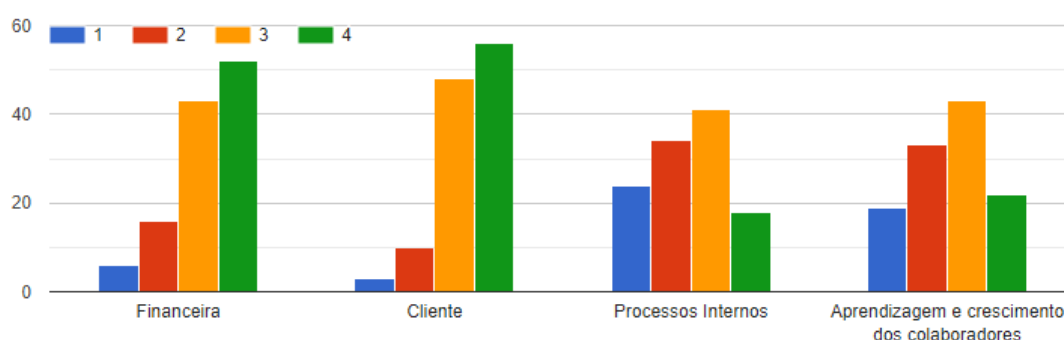


Gráfico 6 - Ordem de relevância dos diferentes componentes de avaliação

A perspetiva do cliente foi a área que os inquiridos acharam que a sua empresa mais se focava, o que demonstra assim que as empresas dão cada vez mais valor à satisfação do cliente. Pois se não conseguirmos criar valor para o cliente, a empresa também não vai tirar o rendimento que deveria desta relação. Assim, torna-se crucial para todas as empresas identificarem o segmento de mercado em que inserem, de maneira que consigam oferecer um serviço que vai de encontro às necessidades dos seus clientes, assegurando assim uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes (Kaplan & Norton, 2005).

Por outro lado, a aprendizagem e crescimento, dos colaboradores, analisando as respostas obtidas, é um fator em crescimento, uma vez que como já dito anteriormente, a retenção de talento torna importante que as empresas ofereçam

aos seus colaboradores cada vez melhores condições de trabalho, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento contínuo, mantendo-os motivados e com capacidades operacionais para aumentar a eficiência com que fazem as suas tarefas.

Por último, os processos internos são vistos como o ponto que a grande parte das empresas dá menos valor. O que representa então que a grande falha nas empresas em Portugal possa estar relacionada com a identificação dos processos para atingir um dado objetivo. Ou seja, por vezes pode não ser por falta de capacidades humanas para atingir um objetivo previamente definido, mas sim a falta de direção dada aos colaboradores de forma a criarem valor para a empresa, sendo assim necessário direcionar esforços suplementares para tomar ações corretivas ao longo do processo de criação de valor.

Para complementar esta ideia, mais de 71% dos inquiridos responderam que a sua empresa avalia o desempenho da mesma de uma forma contínua e que toma ações corretivas no caso de algum objetivo não estar a ser atingido. O que demonstra assim que, apesar dos processos poderem não estar bem definidos inicialmente, os gestores e as pessoas a cargo do cumprimento da estratégia vão analisando indicadores que lhes permitem tomar essas mesmas ações corretivas, evidenciando-se aqui também estas iniciativas de redirecionar as pessoas para um objetivo comum como um elo de ligação entre a cultura empresarial e a criação de valor.

A sua empresa faz uma medição do desempenho contínua de forma a tomar ações corretivas no caso de algum objetivo previamente definido não estiver a ser atingido?

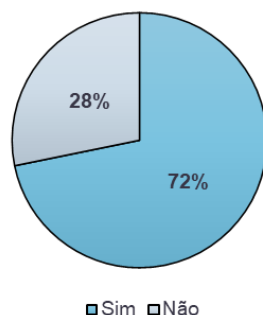


Gráfico 7 - Medição de desempenho

Como foi retratado ao longo da revisão de literatura, a utilização de indicadores de desempenho de caráter não financeiro tem vindo a ganhar cada vez mais peso na avaliação do desempenho e elaboração das estratégias. As respostas obtidas vêm confirmar isso mesmo, uma vez que cerca de 70% dos inquiridos sentem que a sua empresa se preocupa mais com o uso desses mesmos indicadores. Esta ideia foi reforçada pois à pergunta “O objetivo dos gestores da sua empresa é aumentar o seu valor global sem dar importância ao capital humano?”, 65% das respostas foram afirmativas. O que demonstra assim, que existe um cuidado cada vez maior nas preocupações da sociedade e que estes se encontram satisfeitos por fazerem parte da empresa.

A sua empresa utiliza indicadores de desempenho de caráter não financeiro? (indicadores como, inovação, fatores ambientais, satisfação do cliente, cultura da empresa, reputação da marca)

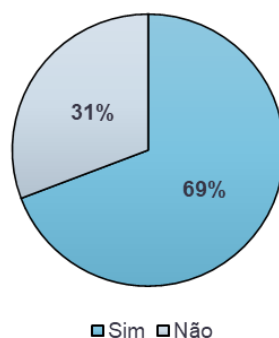


Gráfico 8 - Indicadores de desempenho de caráter não financeiro

A sua empresa faz uma medição do desempenho contínua de forma a tomar ações corretivas no caso de algum objetivo previamente definido não estiver a ser atingido?

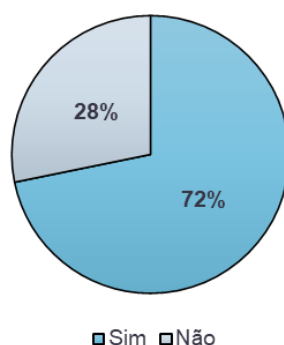


Gráfico 9 - Medição de desempenho

Analisando o gráfico anterior, podemos retirar que de facto as empresas são cada vez mais preocupadas com o desempenho a longo prazo e não se limitam a dar resposta às preocupações atuais. As respostas a esta questão vêm complementar todo o estudo feito anteriormente, onde foi possível perceber que as empresas utilizam vários indicadores de medição do desempenho de forma a criarem benefícios para a sua empresa, dando a possibilidade de criar valor a longo prazo. Com o crescimento do uso de abordagens mais amigas do ambiente, faz então todo o sentido pensar numa estratégia sustentável a longo prazo para os acionistas e também a comunidade em que a empresa se insere, sendo que uma gestão eficaz dos riscos e a capacidade para tomar ações corretivas aumenta então as probabilidades de ser possível alcançar um bom desempenho a longo prazo.

Destes indicadores, qual acha ser o que a empresa mais valoriza?

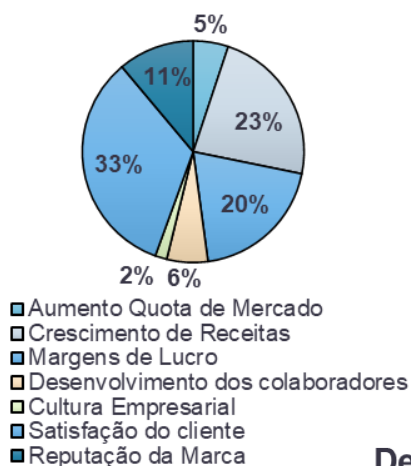


Gráfico 10 - Indicadores mais valorizados

Destes indicadores, qual acha ser o que a empresa menos valoriza?

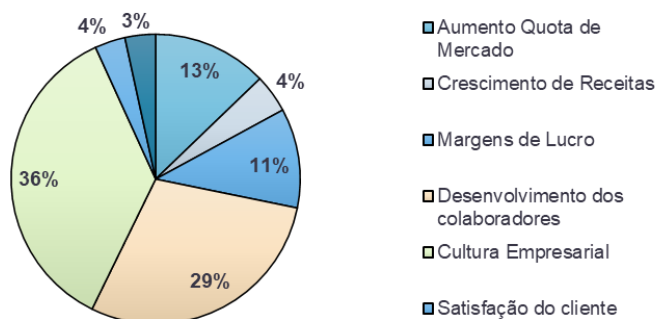


Gráfico 11 - Indicadores menos valorizados

Por fim, apesar das empresas atualmente darem uma importância cada vez maior a indicadores com um caráter não financeiro, do ponto de vista dos inquiridos continuam a predominar os drivers de caráter financeiro. O que pode ser explicado pela forma como se continua a medir o desempenho das empresas, onde muitas vezes continuam a ser analisados apenas os resultados contábilísticos, ou seja, o nível de vendas, as margens de lucro obtidas e o aumento da quota de mercado. Contudo, como fator mais escolhido encontra-se a satisfação do cliente, uma vez que se não for possível criar valor para o cliente, torna-se óbvio que nunca se poderá criar valor para a empresa, tendo em conta que sem a prestação de um bom serviço ou sem a valorização de um produto através do consumidor, as empresas dificilmente vão conseguir obter um desempenho positivo.

Assim, os indicadores menos valorizados continuam de facto a ter predominância em fatores não financeiros. Apesar das empresas apostarem na aprendizagem dos colaboradores, os inquiridos acham que esta aposta não é suficiente, pois as empresas assim deviam-se focar menos no crescimento das receitas e no aumento da quota de mercado e sim focar-se mais no seu ativo humano, pois sem a sua formação, a empresa não irá conseguir inovar, expandir e melhorar o seu produto ao longo do tempo, correndo o risco de se estagnar e não corresponder às expectativas do mercado.

Autor	Ano de publicação	Título	Conclusões	Questão
Assaf Neto	2013	“Os indicadores financeiros tradicionais explicam a geração de valor no Brasil?”	O autor analisa a importância de utilizar medidas de avaliação do desempenho na criação de valor para atingir um objetivo	A sua empresa criar não só valor para si mesma, mas também para a comunidade em que se insere?
Kenneth Merchant; Wim A. Van Der Stede	2012	“Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives”	Os autores dizem que a gestão deve estar orientada segundo os colaboradores com o objetivo de assegurar que estes se mantêm motivados e conhecedores da estratégia	A sua empresa promove a transparência da mesma e da forma como trabalha?
Fiaschi, D., Giuliani, E., Nieri, F., Salvati, N.	2020	“How bad is your company? Measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics.”	Estes autores afirmam que os dados que se retiram do uso das medidas de sustentabilidade, servem para medir até que ponto estas políticas de responsabilidade social estão adequadas e estão a ser cumpridas	A sua empresa dá prioridade a questões laborais e éticas, promovendo uma mão-de-obra mais qualificada e motivada?

Black, A., Wright P., Davies J.	2001	“In search of shareholder value: Managing the drivers of performance (2ª Edição)”	Os autores afirmam que para a criação de valor é necessário definir value drivers, ou seja, indicadores de desempenho	Destes indicadores, qual acha ser o que a empresa mais/menos valoriza?
David Young & Stephen O'Byrne	2003	“EVA and value-based management: A Practical guide to implementation”	A criação de valor não depende apenas do uso de drivers financeiros mas também de drivers não financeiros	A sua empresa utiliza indicadores de desempenho de caráter não financeiro?
Pontes, B.R.	2021	“Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes (Lt. E. Ltda (ed.); 14th ed.)	É essencial que seja possível manter uma comunicação aberta e transparente com os colaboradores para manter estes comprometidos	Sente que é ouvido pelos seus gestores de topo ou superiores e que faz parte da elaboração da estratégia?
Lerípio, D. P. L. C	2019	“Sustentabilidade Territorial e Corporativa por Meio de Sistemas de Avaliação de Desempenho por Indicadores”	Para este autor, a gestão feita por indicadores auxilia na tomada de decisão e permitem perceber se houveram ou não avanços tecnológicos e ambientais, permitindo ações de melhoria	A sua empresa aposta em campanhas ou eventos de investimento tecnológico ou ambiental?
Feil, A. A.	2019	“Sustainability Indicators for Industrial Organizations”	Este autor considera indicadores de sustentabilidade como essenciais para quantificar a eficiência da estratégia da empresa	Considera medidas de desenvolvimento sustentável como uma perda de tempo e dinheiro?
Cappuyens, V.	2016	“Inclusion of social indicators in decision support tools for the selection of sustainable site remediation Options”	Os fatores ESG, são atualmente vistos como um value driver que deve ser incorporado nos processos de tomada de decisão	A sua empresa faz uma medição de desempenho contínua de forma a tomar ações corretivas?

Tabela 4 - Enquadramento das perguntas do inquérito na revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelo próprio

4.3. Discussão dos Resultados

Sintetizando todos os resultados obtidos, é então importante analisar as tendências existentes nas empresas em Portugal. A partir deste estudo, é então possível criar um elo de ligação entre a revisão de literatura feita com a implementação das estratégias nas empresas. Salientando alguns dos pontos mais importantes para este TFM, tais como a criação de valor e desenvolvimento sustentável.

4.3.1 Criação de valor

Analisando as respostas obtidas, as empresas preocupam-se de facto com o desenvolvimento e criação de valor a longo prazo. O uso de value drivers e ferramentas de implementação de uma estratégia está de todo aliado a um desenvolvimento que acompanha também todos os avanços tecnológicos que a nova geração traz, tal como as tecnologias de informação, que atualmente prestam um auxílio enorme na capacidade da tomada de decisão e avaliação do desempenho. Com o maior avanço da tecnologia, esta vai passando a tornar-se cada vez mais um ponto chave do cálculo dos indicadores de desempenho. Para que seja possível dar continuidade a esta inovação é necessário treinar as pessoas, ou seja, valorizar o capital humano. E foi isso que vimos que está a acontecer, as empresas apostam na formação destes trabalhadores para poderem acompanhar a inovação tecnológica, o que leva a que a propriedade intelectual das empresas esteja em constante crescimento. Assim, as empresas irão conseguir manter-se atuais e vão conseguir corresponder às carências dos seus clientes.

Como foi possível verificar a partir do estudo deste inquérito, as organizações estão cada vez mais preocupadas com satisfazer as necessidades do cliente e não apenas as necessidades de curto prazo, ou seja, maioritariamente necessidades de receita e de financiamento. Como verificado anteriormente, o que vai aumentar o valor da empresa é então prestar um bom serviço ao cliente, para

isso, é necessário então dar aprendizagem aos colaboradores, dar-lhes boas condições de trabalho, definir objetivos e identificar os processos com a maior eficácia possível para que os trabalhadores nunca se percam do objetivo proposto. Se o objetivo não estiver a ser atingido, é necessário haver um mecanismo de correção das ações, sendo que é então necessário também haver uma cultura empresarial de colaboração e de comunicação fácil, de forma a que as pessoas não sintam que não fazem parte da elaboração e cumprimento da estratégia.

Em suma, a inovação tecnológica dá-nos ferramentas que nos possibilitam a utilização mais eficiente de dados, de forma a podermos ter uma avaliação contínua do desempenho muito mais capaz, onde se torna possível também tomar ações corretivas para encaminhar a empresa para o cumprimento dos objetivos e conseqüente retorno financeiro, aumento da reputação da marca e margens de lucro.

4.3.2 Desenvolvimento Sustentável

Com os acontecimentos mais recentes, atualmente é cada vez mais necessário a aplicação de medidas e conceitos de desenvolvimento sustentável. Com este estudo, verificamos que a sustentabilidade é aos dias de hoje um tema que está bem presente nas estratégias das empresas. A crescente preocupação em usar os recursos que existem da forma mais eficiente e eficaz possível, trouxe às empresas novas inquietações quanto à forma como estes recursos são usados, sendo atualmente os riscos ambientais e sociais, uma preocupação recorrente dos gestores, uma vez que a sua reputação pode ser degradada se este desconsiderar este tipo de fatores.

Analisando este estudo feito, nota-se uma preocupação constante para conseguir integrar a sustentabilidade nos modelos de gestão. Como foi possível

verificar, as empresas deixaram de se desleixar no que toca ao uso de práticas ambientais e apostam cada vez mais em inovações tecnológicas e ambientais, de forma a acompanhar a preocupação crescente neste tipo de práticas, integrando-as na sua estratégia. O uso do BSC é um exemplo disso mesmo, sendo que apesar de ser um modelo criado nos anos 90, inclui vertentes sustentáveis. No entanto, este modelo tem sofrido mutações uma vez que, foram aparecendo as normas ESG, que se preocupam ainda mais com os fatores ambientais, sociais e governamentais.

Posto isto, podemos dizer que os objetivos de cariz financeiro continuam a ser totalmente importantes, no entanto a consciência ambiental que os clientes e a sociedade no geral tem e pretende adotar no seu dia a dia, leva a que as empresas adotem medidas de forma a conseguirem ter em conta os impactos sociais, ambientais e económicos. Logo para que a empresa não se desvie dos seus objetivos principais, não se desfazendo também destas práticas socioambientais, deve haver um maior controlo estratégico que deve começar desde o planeamento, aliando as competências humanas e sociais às competências técnicas.

Conclusão

De acordo com o trabalho realizado, podemos perceber que a avaliação do desempenho empresarial tem evoluído ao longo do tempo, estando em constante mutação influenciado pelas circunstâncias em que se encontra e pela inovação tecnológica. Numa fase mais embrionária da avaliação empresarial, esta resumia-se a interpretar rácios e resultados contabilísticos, descartando o lado humano e social do negócio. Ou seja, o desempenho das empresas era totalmente analisado consoante indicadores como as margens de lucro, o valor das receitas, alicerçados em sistemas de contabilidade muito complexos. Esta forma de avaliar as empresas apresenta várias limitações, uma vez que se baseiam apenas em fornecer dados históricos acerca dos resultados da empresa ao invés de dar solução para as suas carências atuais, logo podemos afirmar que está muito voltada para o desenvolvimento a curto prazo e em maximizar o retorno financeiro para os acionistas.

Por esta razão, o uso deste tipo de sistema de avaliação de desempenho organizacional que se cinge à interpretação de indicadores financeiros, começaram a ficar totalmente desajustados. Após vários estudos, foi possível concluir que os aspetos ambientais e sociais tinham cada vez mais peso no desempenho das empresas. As relações humanas começaram a ser tomadas em conta com um peso muito maior. Uma evidência disso é a crescente importância que se dá à existência de feedback regular, aos novos sistemas de recompensa e a novas ferramentas que permitem a avaliação do desempenho de uma forma contínua.

Por este motivo, o capital humano começou a ser visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva, sendo este o motivo pelo qual é possível criar valor nas empresas. Se tivermos um capital humano dentro da empresa altamente motivado, formado e sempre em constante inovação,

acompanhando as necessidades do mercado, irá ser possível oferecer ao cliente o melhor produto ou serviço possível. Sendo assim, então podemos avaliar a empresa no que toca ao seu ponto de vista financeiro e não financeiro, pois adotando as medidas de avaliação de desempenho contínuo vamos conseguir chegar muito mais perto dos colaboradores e ter uma comunicação muito mais aberta que é um dos *drivers*, aos quais se dá maior ênfase atualmente. Posteriormente, se esses processos estiverem bem definidos e os objetivos forem atingidos, será possível obter resultados financeiros, criando assim valor para a empresa e para a comunidade em que a mesma se insere.

Como oportunidades de estudo, faria todo o sentido aprofundar ainda mais este assunto da avaliação de desempenho de um ponto de vista mais voltado para a sustentabilidade, sendo que este ponto pode também ser visto como uma limitação pois ainda não existe uma literatura muito vasta e este assunto ainda não é muito estudado e abordado, portanto futuramente podem ser usadas outras fontes e citações para que se realize uma análise mais profunda acerca deste tema.

Para além desta limitação, primeiramente, os dados retirados de revisão da literatura analisada foram originários do banco de dados da biblioteca da UCP e de outros bancos de dados como o *Web of Science*, o que sendo assim podem não estar incluídos nesta pesquisa todos os periódicos, e também vários artigos podem ter ficado por analisar, tendo em conta que a pesquisa foi realizada através da procura por palavras-chave, o que pode então criar aqui um problema de generalização. Por fim, o estudo feito limitou-se a ser feito através da análise de dados, no caso, uma análise a respostas obtidas através de um inquérito para que a informação recolhida seja compreendida de uma forma mais fácil por parte dos leitores.

Bibliografia

- Black, A., Wright P., Davies, J., (2001). *In search of shareholder value: Managing the drivers of performance* (2ª Edição). Pearson Education
- Young, D. & O'Byrne, S., (2003), *EVA and value-based management: A Practical guide to implementation*". McGraw-Hill
- Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., (2000). *Valuation: Measuring and managing the value of companies* (3ª edição). Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Corrêa, A., Assaf Neto, A. & Lima, F., (2013). Os indicadores financeiros tradicionais explicam a geração de valor no Brasil? *Prát. Cont. Gestão*, v. 1, n. 1, 9-39.
- Dekker, H., Groot, T., Schoute, M., Wiersma, E., (2012). *Determinants of the use of valuebased performance measures for managerial performance evaluation*. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(9) & (10), 1214–1239.
- Caselani, D.M.C. & Caselani, C.N., (2006). *Direcionadores Financeiros e Não Financeiros: Impactos na Geração de Valor*. 30ª Encontro ANPAD, Salvador Brasil
- Assaf Neto, A., (2014). *Finanças corporativas e valor* (7ª Edição)
- Carvalho, I., (2008). *Gestão Baseada no Valor*. *Revista TOC*, 95: 50-59.
- Neves, J. (2002a). *Avaliação do desempenho baseada no valor – Vol. II* (3ª Edição)
- Neves, J., (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa* (2ª Edição).
- Neely, A. (2007). *Business performance measurement* (2ª Edição). Cambridge: Cambridge university press
- Neely, A. (1999). *The performance measurement revolution: why now and what next?* *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy*. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1–11.
- Wendee, P. M. (2011). *A Theory of Value drivers: A Grounded Theory Study*. University of Phoenix, 11(2), 1–311.
- Merchant, Kenneth A.; Van Der Stede, Wim A. (2012) – *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. 3^a Ed. Harlow: FT Prentice Hall.
- Pontes, B. R. (2021). Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes (Lt. E. Ltda (ed.); 14th ed.). LTr Editora Ltda.
- Oliveira, F. G., Leitão, A. (2020). Impactos económicos do Norte 2020: uma análise input-output. *Revista portuguesa de estudos regionais*, 55, 27-45
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies*. In M. & Company (Ed.), Mckinsey & Company (5th ed., Vol. 6, Issue 1). John Wiley & Son, INC.
- Cappuyns, V. (2016). *Inclusion of social indicators in decision support tools for the selection of sustainable site remediation options*. *Journal of Environmental Management*, n. 184, p. 45-56.
- Feil, A. A. (2019). *Sustainability Indicators for Industrial Organizations: Systematic Review of Literature*. *Sustainability*, n. 11, p. 854.
- Titko, J., & Shina, I. (2017). *Non-financial Value drivers: Case of Latvian Banks*. *Procedia Engineering*, 178, 192–199.
- Fiaschi, D. (2020). *How bad is your company? Measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics*. *Business Horizons*, v. 3, n. 63, p. 287-299.
- Lerípio, D. (2019). Sustentabilidade Territorial e Corporativa por Meio de Sistemas de Avaliação de Desempenho por Indicadores. *Revista Alcance*, v. 3, n. 26, p. 300-319.
- Kazlauskiene, V., & Christauskas, Č. (2008). *Business valuation model based on the analysis of business value drivers*. *Engineering Economics*, 2(57), 23–31.
- Cope, K., (2012). *Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career, and Company*. Greenleaf Book Group Press, 0 (0), 21-117.

- Sabourin, V., (2015), *Strategy Execution: five drivers of performance*. Journal of Strategy and Management, 8.
- Efimova, O. & Samohina, V., (2014), *Stakeholder approach to identification and analysis of value creation drivers*, *Review of Business and Economics Studies*, 2 (14).
- Remko, van H. (2020). *Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice*. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(4), 341–355.
- McKinsey. (2017). *How to create an agile organization*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Ramos, S. (2011). Clara Pereira Coutinho. 2011. *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Interações: Sociedade E As Novas Modernidades, 11(20).
- Patrícia Sá, António Pedro Costa, A. M. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de Dados* (U. Editora (ed.); 1st-Março ed.). UA Editora
- Carmo, Hermano, Ferreira, Manuela Malheiro., (2015) - *Metodologia da investigação*, Universidade Aberta, 2015. 316 p.