



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Balanced Scorecard como
serviço de uma empresa de
consultoria

Frederico José Correia Almeida

Católica Porto Business School
Novembro 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Balanced Scorecard como
serviço de uma empresa de
consultoria

Trabalho final na modalidade de relatório de estágio apresentado à Católica
Porto Business School para a obtenção do grau de mestre em gestão

por

Frederico José Correia Almeida

sob orientação de
Prof. Dr. José Miguel Pereira
dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School
Novembro 2022

Agradecimentos

Agradeço a toda a gente que me acompanhou nesta jornada, principalmente ao meu orientador Prof.Dr.José Miguel Oliveira que nunca desistiu e sempre acreditou que conseguiria ultrapassar esta etapa.

Quero agradecer aos meus pais por todo o apoio que demonstraram ao longo desta jornada e que sempre me acompanharam.

Agradeço também à FI Group Portugal por me ter permitido desenvolver este trabalho.

Por último e não menos importante quero agradecer à minha namorada e aos meus amigos mais próximos por terem estado sempre ao meu lado nesta etapa.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como objetivo de apresentar o trabalho desenvolvido no âmbito do estágio curricular na empresa FI Group Portugal.

Com a crescente competitividade entre as organizações é cada vez mais importante as mesmas terem bem definidos os objetivos estratégicos que estas querem alcançar. Assim, o objetivo deste relatório é perceber se o serviço recém-criado pela empresa é atrativo para as empresas suas clientes e se coaduna com as suas necessidades. Procura perceber também se estas adquiririam o serviço em causa se não fosse cofinanciado pelo Portugal 2020. Também procura perceber se o modelo do serviço se adapta às necessidades das empresas e identificar aspetos que possam ser melhorados.

Segundo Kaplan & Norton (1996), o *Balanced Scorecard* trata-se de um instrumento de gestão estratégica com o objetivo de clarificar a visão e estratégia de uma organização assente numa definição de objetivos, iniciativas e indicadores distribuídos de acordo com as perspetivas sugeridas pelos autores.

Inicialmente usou-se uma metodologia quantitativa, com recurso a questionários enviados a empresas que usufruíram do serviço e posteriormente, devido ao reduzido número de respostas obtidas, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, nomeadamente uma entrevista realizada a uma antiga colaboradora da FI Group. Usou-se esta metodologia para dar um maior suporte às respostas obtidas através dos questionários. A observação direta também se revelou importante, pois permitiu, entender os desafios enfrentados pelas empresas.

Na elaboração deste trabalho, com a análise às respostas dos questionários e conjugando com as informações obtidas com a entrevista realizada, pode-se concluir que as empresas alvo do inquérito, consideram que o serviço prestado foi algo útil e que trouxe vantagens para as mesmas, no entanto, não fariam o investimento caso o mesmo não fosse cofinanciado, devido ao seu elevado custo financeiro.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Consultoria de Inovação, Serviço de Consultoria.

Número de Palavras: 7662 Palavras

Abstract

This internship report aims to present the work developed during the internship at the company FI Group Portugal.

With the growing competitiveness between organizations is increasingly important to have well defined the strategic objectives that they want to achieve. Thus, the purpose of this report is to understand whether the service recently created by the company is attractive to its customers and meets their needs. It also seeks to understand whether they would acquire the service in question if it were not co-funded by Portugal 2020. It also seeks to understand if the service model is adapted to the companies' needs and to identify aspects that can be improved.

According to Kaplan & Norton (1996), the Balanced Scorecard is a strategic management tool aimed at clarifying the vision and strategy of an organization based on a definition of objectives, initiatives and indicators distributed according to the perspectives suggested by the authors.

Initially a quantitative methodology was used, using questionnaires sent to companies that used the service, and later, due to the small number of responses obtained, a qualitative methodology was used, namely an interview with a former FI Group employee. This methodology was used to provide greater support to the answers obtained through the questionnaires. Direct observation also proved to be important, as it allowed us to understand the challenges faced by the companies.

In the elaboration of this work, with the analysis of the answers to the questionnaires and combining it with the information obtained from the interview, one can conclude that the target companies of the survey consider that the service provided was something useful and that it brought advantages to them; however, they would not make the investment if it was not co-financed, due to its high financial cost.

Keywords: Balanced Scorecard, Innovation Consulting, Consulting Service.

Índice

Resumo.....	5
Abstract.....	6
Índice.....	7
Índice Figuras.....	9
Índice Tabelas.....	10
Capítulo1. Introdução.....	11
1.1 <i>Enquadramento e Questão de Investigação</i>	11
1.2 <i>Metodologia</i>	11
Capítulo 2.Revisão da Literatura.....	13
2.1 <i>Balanced Scorecard - Origem</i>	13
2.2 <i>As perspetivas do Balanced Scorecard</i>	16
2.2.1 <i>Perspetiva financeira</i>	16
2.2.2 <i>Perspetiva dos clientes</i>	19
2.2.3 <i>Perspetivas dos Processos Internos</i>	23
2.2.4 <i>Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento</i>	25
2.3 <i>Objetivos, indicadores, metas e iniciativas</i>	28
2.4 <i>Aspetos Críticos na Implementação do Balanced Scorecard</i>	29
2.5 <i>Limitações do Balanced Scorecard</i>	29
Capítulo 3.Contexto do Estágio e Metodologia de Investigação.....	31
3.1 <i>A empresa</i>	31
3.2 <i>Estágio Curricular</i>	32
3.3 <i>Objetivo de Investigação</i>	34
3.3.1 <i>Metodologia da elaboração de Balanced Scorecard</i>	35
3.4 <i>Análise aos questionários</i>	36

Capítulo 4. Conclusões.....	46
4.1 Síntese.....	46
4.2 Limitações do Estudo.....	48
Bibliografia.....	50
Apêndices	51
Apêndice nº1 - Questionário enviado às empresas.....	51
Apêndice nº 2 – Entrevista a antiga colaboradora da FI Group.....	51

Índice Figuras

Figura 1- Gestão Estratégica: Quatro Processos.....	15
Figura 2- Qual a dimensão da organização?.....	37
Figura 3- Qual a região onde se localiza a empresa?.....	37
Figura 4- A estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores?.....	38
Figura 5- Caso tenha respondido sim à questão anterior, de que forma é transmitida a estratégia aos colaboradores?	38
Figura 6- De que forma(s) é avaliado o desempenho da organização?	39
Figura 7- Com que frequência é avaliado o desempenho da organização?	39
Figura 8- A missão, a visão e o valores da organização estão bem definidos?.....	40
Figura 9- Conhece o instrumento de gestão “Balanced Scorecard”?	40
Figura 10- Se respondeu sim à última questão, há quanto tempo conhece o instrumento de gestão em causa?.....	41
Figura 11-De que forma tomou conhecimento do mesmo?.....	41
Figura 12-Anteriormente já tinha sido colocado em prática o instrumento de gestão?	42
Figura 13-Relativamente ao serviço de implementação do “Balanced Scorecard”, desenvolvido pela FI-Group, considera que trouxe vantagens para a organização?	42
Figura 14- Se respondeu sim à última questão, quais as vantagens da sua implementação? ..	43
Figura 15- Quais os principais obstáculos enfrentados na implementação do mesmo?	44
Figura 16- Caso o serviço “Balanced Scorecard” não fosse cofinanciado por fundos europeus, considerava a aquisição do serviço?	44
Figura 17- Tendo em conta a dimensão da sua organização, o instrumento de gestão “Balanced Scorecard” desenvolvido pela FI-Group é:	45

Índice Tabelas

Tabela 1- Fases do ciclo de vida da empresa/organização.....	18
Tabela 2- Fatores críticos da perspectiva dos clientes	22
Tabela 3- Fatores críticos e indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos	25
Tabela 4- Autores consultados para a elaboração do questionário	30

Capítulo1.

Introdução

1.1 Enquadramento e Questão de Investigação

Este Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo de resumir as atividades desenvolvidas ao longo do período do estágio curricular, compreendido entre setembro de 2019 e abril de 2020. Este estágio ocorreu na empresa FI Group – Portugal que atua na área dos serviços de consultoria e apoio à candidatura e gestão de projetos financeiros e fiscais. A questão de investigação pretende responder à seguinte hipótese “Existem oportunidades para a disponibilização de um serviço de elaboração da ferramenta *Balanced Scorecard* caso esse investimento não seja cofinanciado por fundos europeus?”

Esta questão de investigação tem como finalidade perceber se as empresas estão recetivas à contratação do serviço referido na questão e se existe a viabilidade comercial da FI Group conseguir vender esse mesmo serviço independentemente de este ser, ou não, cofinanciado.

1.2 Metodologia

Neste Trabalho Final de Mestrado foi aplicado um questionário às empresas que contrataram o serviço de elaboração de *Balanced Scorecard*. Caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa efetuada através de questionários enviadas às empresas referidas anteriormente. De acordo com Freixo (2011), a pesquisa quantitativa trata-se de um método sistemático de recolha de dados que são observáveis e quantificáveis, com base na observação de factos objetivos. Segundo o mesmo autor, o questionário é um instrumento que permite confirmar, ou não, as hipóteses de investigação.

Foram contactadas dez empresas, todas elas adquiriram o serviço referido anteriormente, no entanto, desse universo apenas quatro responderam.

Optou-se por este método pois é mais fácil o tratamento e análise dos resultados, dado que este é constituído essencialmente por questões fechadas. Para além disso, este método é mais simples e célere para as empresas responderem do que caso fosse usado outros métodos, por exemplo entrevista. Foi utilizada a ferramenta Google Forms como meio de recolha de dados sendo que a estrutura do questionário é apresentada na secção dos Apêndices.

Para além do método quantitativo foi utilizado o método qualitativo, de modo a introduzir uma maior robustez às conclusões obtidas. Segundo Malhotra (2004), a pesquisa qualitativa é um método de pesquisa que não é estruturado e que se baseia em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. Recorreu-se a este método com o objetivo de compreender melhor as respostas obtidas através dos questionários e solidificar as conclusões dos mesmos. Segundo Quivy & Campenhoudt (1992), a entrevista tem como características uma abordagem direta entre o entrevistador e o entrevistado, permite que o entrevistado exprima as suas percepções, interpretações e opiniões e permite ainda ao entrevistador uma acesso a uma maior autenticidade e profundidade em relação ao tema abordado. Assim, foi realizada uma entrevista a uma antiga colaboradora da Fi Group, que possui bastante conhecimento de causa e que lidava diariamente com as empresas que foram alvo de questionários.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1 *Balanced Scorecard* - Origem

Foi no ano de 1992 que David Norton e Robert Kaplan propuseram o novo conceito de *Balanced Scorecard* num artigo publicado na *Harvard Business Review*. Até à data os modelos de controlo gestão que eram utilizados, usavam unicamente indicadores e informações financeiras e não estavam conectados com as medidas de desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1996b).

Os autores defendem que no passado, tipicamente, eram usados apenas indicadores financeiros, tais como retorno do investimento e que os gestores da altura consideravam que, apesar de não serem perfeitos, eram fáceis de serem compreendidos e analisados ao fornecerem aos colaboradores das organizações objetivos claros a atingir (Kaplan & Norton, 1996b). As medidas financeiras eram também criticadas pelas suas históricas imprecisões, de só refletirem informações passadas e a sua incapacidade de demonstrarem atempadamente consequências de ações tomadas (Kaplan e Norton, 1992).

Algumas críticas argumentavam que a competição no mercado havia mudado e que as tradicionais medidas financeiras não aumentavam a satisfação dos consumidores nem a qualidade e a motivação dos colaboradores. Assim as empresas deviam deixar de se guiar através de medidas unicamente financeiras e melhorar as suas operações e as consequências financeiras iriam surgir naturalmente (Kaplan e Norton, 1992).

O *Balanced Scorecard* completa a visão financeira com mais três perspetivas, a dos processos internos, a da aprendizagem e crescimento e a perspetiva dos consumidores. Estas quatro perspetivas estão correlacionadas entre si, ou seja, o modelo não substituiria as medidas financeiras, mas iria sim, complementá-las.

Os gestores que utilizem o *Balanced Scorecard* (BSC) não têm que se apoiar

unicamente nos indicadores financeiros de curto prazo ao analisarem o desempenho das empresas, o BSC permite-lhes introduzir quatro novos processos de gestão, que separadamente e conjuntamente contribuem para a realização de objetivos estratégicos de longo prazo com ações com influência a curto prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kaplan e Norton (1996) o alinhamento do plano estratégico pode ser obtido através dos seguintes processos:

Traduzir a Visão: os decisores devem clarificar a visão e gerar consenso entre a visão e a estratégia da organização. Não basta apenas criar declarações vagas como “ser o melhor no setor” ou “ser o fornecedor número um”, pois estas declarações não são facilmente convertidas para termos operacionais. Para que os colaboradores ajam de acordo com a visão e as declarações estratégicas, essas devem ser traduzidas em objetivos e em medidas definidas e acordadas por todos os gestores de topo e que descrevam os fatores críticos de sucesso.

Comunicação e alinhamento com a estratégia: este processo permite aos gestores comunicar a sua estratégia desde a base da organização até ao topo da mesma e estabelecer uma relação entre os objetivos individuais e de cada departamento. Tradicionalmente os departamentos são avaliados conforme o seu desempenho financeiro e os incentivos individuais estão relacionados com metas financeiras de curto prazo. O *Balanced Scorecard* tem como objetivo de difundir a estratégia a todos os níveis da organização, através da desagregação do processo de análise dos objetivos e fatores críticos ao longo de toda a organização melhorando assim o sistema de remuneração e de incentivos (Jordan, das Neves, & Rodrigues, 2011).

Planeamento da estratégia e estabelecimento de metas: segundo os autores, os gestores das organizações devem definir e reunir os recursos necessários para que a estratégia estabelecida pela organização seja cumprida. Para além disso, devem definir metas e objetivos a serem realizados de forma que se possa

analisar, ao longo do tempo, se esses estão a ser alcançados pelos colaboradores. **Feedback e aprendizagem:** segundo Kaplan e Norton, este processo permite às empresas a capacidade de aprendizagem estratégica. As organizações que usem o *Balanced Scorecard* podem monitorizar os resultados de curto prazo das três perspetivas adicionais, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, e avaliar se a estratégia seguida é a mais indicada face ao desempenho mais recente. O *Balanced Scorecard* permite que as empresas possam alterar a sua estratégia para refletir as conclusões da sua aprendizagem.

Na figura seguinte (Figura 1) é apresentado de forma esquemática o que foi referido anteriormente:

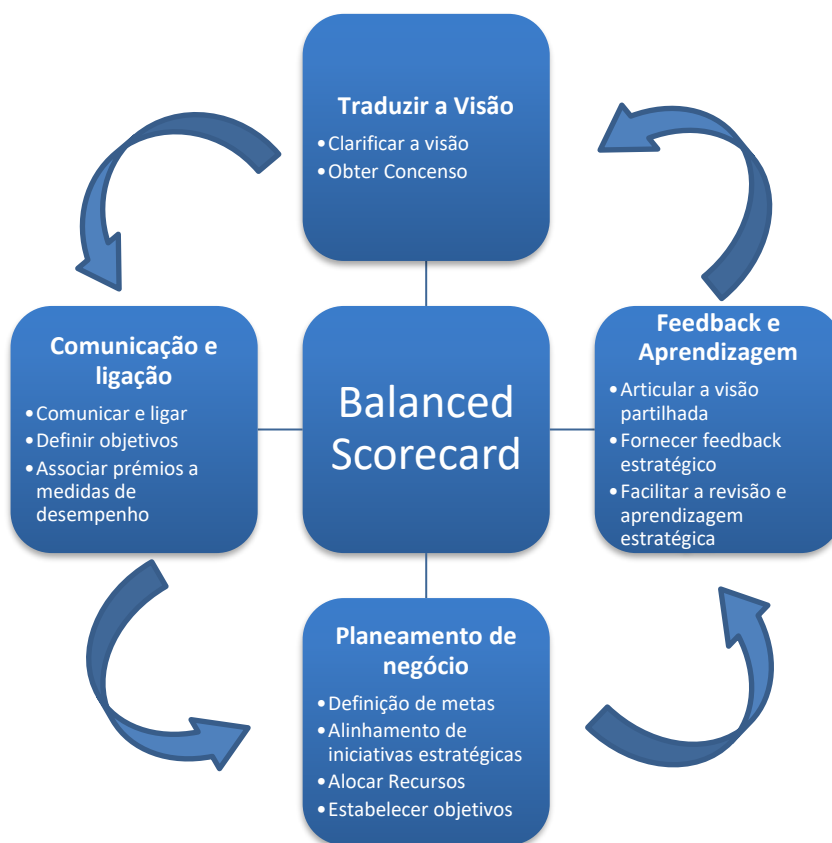


Figura 1- Gestão Estratégica: Quatro Processos

FONTE: Adaptado de Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System (Kaplan e Norton 1996b)

2.2. As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* organiza e traduz a visão estratégica em objetivos traduzidos em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento.

De acordo com Jordan et al. (2011), estas quatro perspectivas estão interligadas entre si através de relações de causa e efeito, com o objetivo de criar um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e os objetivos de longo prazo, entre os resultados pretendidos e os vetores de desempenho e entre indicadores financeiros e indicadores não financeiros.

Segundo Russo (2009)(Russo, 2009), os criadores do *Balanced Scorecard* consideram que este modelo de quatro perspectivas deve ser visto como um modelo possível mas não deve ser considerado obrigatório ou único. Várias organizações e autores adotam o modelo, mas introduzem algumas modificações, como por exemplo, incluem ou retiram perspectivas. Como não se trata de um modelo inalterável e possui alguma elasticidade facilita a adaptabilidade a todo o tipo de organizações.

2.2.1 Perspetiva financeira

De acordo com Kaplan & Norton (1996a), as medidas de desempenho financeiras indicam se a estratégia da organização, a implementação e execução dessa mesma está ou não a melhorar o desempenho da organização.

Segundo Russo (2009)(Russo, 2009), a perspectiva financeira está estreitamente relacionada com os interesses dos acionistas das empresas, as principais preocupações destes são especialmente de natureza financeira, ou seja, estão na expectativa de um bom retorno sobre os capitais que investiram.

De acordo com Jordan et al. (2011)(Jordan et al., 2011), os acionistas não se preocupam que a empresa assuma certos riscos nas tomadas de decisões para

otimizar a rentabilidade da mesma, pois, os próprios acionistas, fazem a sua própria gestão de risco na sua carteira de investimentos, através da diversificação de investimentos com diferentes categorias de risco.

A relevância desta perspectiva nas organizações consiste em que cada medida utilizada no *Balanced Scorecard* pertence a um conjunto de relações de causa-efeito, que culmina na realização dos objetivos do desempenho financeiro, (Russo, 2009). As metas e objetivos de longo prazo são representados pelos indicadores financeiros. Estes indicadores devem ser selecionados tendo em consideração a estratégia adotada pela organização, estando esta relacionada com a fase do ciclo de vida da atividade em que se encontra: Crescimento, Maturidade e Declínio. Como estas três fases são importantes na seleção de objetivos e indicadores financeiros e têm influência na estratégia a implementar pela organização, de seguida, apresentam-se os objetivos financeiros mais indicados consoante a fase do ciclo de vida da organização (Tabela 2).

Fase	Características	Objetivos Financeiros
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos elevados em infraestruturas; • Criação/consolidação dos processos internos; • Desenvolvimento da carteira de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de crescimento da receita nos mercados-alvo; • Manter níveis adequados das despesas.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fase da busca de rentabilidade do retorno do investimento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade; • Aumento da receita operacional e margem bruta;

	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos de melhoria dos processos internos; • Ampliação gradual da capacidade de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do rácio do rendimento sobre o capital investido; • Retorno do investimento; • Aumento do valor económico agregado.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos das fases anteriores; • Realização de investimentos de substituição para a manutenção da capacidade existente ou com retorno rápido; • Redução de despesas de I&D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar os fluxos de caixa; • Diminuição das necessidades de fundo de maneoio.

Tabela 1- Fases do ciclo de vida da empresa/organização

FONTE: Adaptado de Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard* para PME. (LIDEL, Ed.) (5ª Edição).

Analisando a figura anteriormente apresentada, pode-se concluir que para cada fase do ciclo de vida da empresa existem diferentes objetivos financeiros. Na primeira fase, a do crescimento, existem objetivos financeiros menos limitativos, já que nesta fase o ideal será que a organização seja capaz aumentar as suas vendas e conseguir controlar os níveis de despesa.

Na segunda fase, a da maturidade, os objetivos financeiros tornam-se mais limitativos em relação à primeira fase. Nesta fase já começam a estar relacionados com a rentabilidade do negócio e retorno do investimento, bem como a melhoria dos processos internos e a ampliação da capacidade.

Por fim, a terceira e última fase, a do declínio, os objetivos financeiros estão mais orientados para uma vertente mais financeira, como a maximização dos *cash-flows* e da diminuição das necessidades do fundo de maneoio.

Kaplan e Norton, no estudo que conduziram verificaram que as empresas usavam três temas financeiros para alcançarem a estratégia definida (Kaplan & Norton, 1996a):

- Crescimento e mix das receitas;
- Redução de custos e melhoria da produtividade;
- Utilização dos ativos e estratégia de investimento.

Relativamente ao primeiro tema, crescimento e mix de receitas, a empresa deve expandir a sua oferta de produtos e serviços, alcançar a novos consumidores e mercados e alterar a oferta de produtos e serviços que oferece de forma que consiga um maior valor agregado.

O segundo tema, redução de custos e melhoria da produtiva, indica que as empresas devem desenvolver esforços para reduzir os custos diretos e indiretos com os produtos e serviços e partilhar recursos entre as unidades de negócio.

Por último, no tema da utilização dos ativos estratégicos de investimento, os gestores tentam reduzir a quantidade do capital humano e físico necessário de maneira eficiente de modo a sustentar um determinado volume de negócios.

2.2.2 Perspetiva dos clientes

Nesta perspetiva, o principal objetivo dos gestores é identificar os clientes, os segmentos de mercado em que a empresa pretende estar presente e medidas de desempenho das unidades de negócios presentes nesses segmentos de mercado

(Kaplan & Norton, 1996a).

Segundo Jordan et al. (2011), esta perspectiva tem como objetivo identificar os fatores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente que lhe permita realizar os seus objetivos de forma sustentada. Para que consiga realizar esses objetivos, a empresa deve conhecer bem o perfil dos seus clientes e identificar as características mais valorizadas pelos mesmos. Após a identificação dessas características é necessário estabelecer e definir indicadores que acompanhem esses fatores.

Segundo Russo (2009), normalmente os clientes têm quatro preocupações principais, que são: prazo de entrega, qualidade, desempenho e custo. Para estas, as organizações devem definir metas e após isso, devem traduzir essas metas em medidas específicas de modo que tenham uma proposta de valor ajustada à realidade e às necessidades do mercado. Essa proposta de valor é composta por um conjunto de atributos dos produtos e serviços oferecidos pela organização que são capazes de atrair o interesse dos clientes.

Esta proposta de valor contém as seguintes três categorias de atributos:

- Proposta de valor nos atributos dos produtos e serviços: refere-se à sua funcionalidade, qualidade, preço e prazo de entrega para o cliente;
- Proposta de valor no relacionamento com os clientes: esta proposta está relacionada com a capacidade da organização entender as necessidades do mercado e de esta se adaptar consoante essas necessidades. Esta proposta inclui ainda dois aspetos valorizados pelos clientes, o tempo de resposta às suas solicitações e de entrega das suas encomendas e a opinião destes em relação às suas experiências de compras à empresa;
- Proposta de valor na imagem e na reputação: esta última proposta traduz-se na capacidade da organização em comunicar com os clientes ou com os eventuais clientes e de os persuadir em relação às vantagens de realizar negócios com a organização.

A definição da proposta de valor é importante para a organização, pois ajuda a interligar os seus os seus processos internos de forma a melhorar aos resultados obtidos com os clientes.

Após a identificação da proposta de valor, a organização pode selecionar os seus clientes-alvo através das seguintes opções:

- Excelência operacional: a organização terá de oferecer um preço competitivo, um produto diferenciado, com qualidade, com prazos de produção e de entrega reduzidos;
- Intimidade com o cliente: a organização deve dar prioridade à qualidade das suas relações com os seus clientes através de um serviço personalizado e com soluções à medida com as necessidades de cada cliente;
- Líderes no produto: a organização deve-se concentrar na funcionalidade, características e desempenho dos seus produtos e serviços.

Segundo Jordan et al. (2011), uma organização não pode existir sem clientes. A satisfação e retenção dos mesmos são uns dos fatores que contribuem para o sucesso financeiro da organização. Assim, os indicadores de resultado para esta perspetiva são normalmente a satisfação, fidelidade, retenção e angariação de novos clientes. As organizações para além de quererem que os seus clientes estejam satisfeitos com a mesma, têm que ter atenção em relação que estes devem ser lucrativos, ou seja, as organizações têm que apurar e acompanhar os indicadores de rendibilidade dos clientes.

De seguida, são apresentados os principais fatores críticos e possíveis indicadores de performance na perspetiva dos clientes:

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<p>Rendibilidade:</p> <p>Garantir um conjunto de clientes que contribuam para o valor da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EVA: <i>Economic Value Added</i>. • RCV: Rendibilidade das vendas/cliente.
<p>Satisfação:</p> <p>Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos clientes. • Tempo de entrega/serviço. • Cumprimento dos prazos acordados de entrega.
<p>Retenção:</p> <p>Capacidade para manter os atuais clientes ou cativar novos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado. • Volume de negócios com novos clientes.
<p>Fidelização:</p> <p>Capacidade para manter os atuais clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do Volume de Negócios dos clientes atuais. • N^o de <i>repeat buyers</i>/N^o de clientes por ano

Tabela 2- Fatores críticos da perspectiva dos clientes

FONTE: Adaptado de Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard* para PME. (LIDEL, Ed.) (5^o Edição).

Os indicadores de rendibilidade (RCV e EVA) ajudam a organização a perceber se a carteira atual de clientes cria calor para a mesma, ou se, diminui ou apenas mantém o valor.

A organização necessita que os clientes tenham um nível de satisfação elevado. Para determinar o nível de satisfação destes, podem ser utilizados como indicadores, o índice de satisfação dos clientes, que pode ser apurado através de questionários aos clientes ou número de reclamações feitas pelos clientes; tempos de entrega/serviço e cumprimento dos prazos de entrega acordados com os

clientes.

A retenção de clientes refere-se à capacidade da organização de angariar novos clientes ou crescer com a atual carteira de clientes. O desempenho deste fator crítico pode ser apurado através dos indicadores de quota de mercado, sendo que este indicador permite à empresa avaliar se alcançou os resultados previstos no segmento de mercado-alvo; e do indicador volume de negócio com novos clientes.

Por fim, o fator crítico da fidelização é importante para a organização perceber se mantém uma boa relação com os clientes atuais e se tem a capacidade de os manter satisfeitos. Este fator pode ser apurado através dos indicadores de crescimento do volume de negócios dos clientes atuais ou o número de vezes que os clientes voltam a adquirir os produtos ou serviços da organização.

Em suma, segundo (Russo, 2009), uma boa relação com os clientes depende da performance que a organização consiga obter na gestão de outros indicadores essenciais à sua atividade. Para auxiliar isso existe a perspetiva dos Processos Internos, que será analisada em seguida.

2.2.3 Perspetivas dos Processos Internos

Segundo (Kaplan & Norton, 1996b), nesta perspetiva os gestores identificam os processos críticos internos nos quais a organização se deve guiar. As métricas devem estar concentradas nos processos internos que irão ter maior impacto na satisfação dos clientes e que permitam que a organização alcance os objetivos financeiros.

Assim, é necessário identificar as tecnologias, os processos e as capacidades importantes, através das quais a organização poderá diferenciar-se da restante concorrência e determinar os respetivos indicadores (Russo, 2009).

Como tal, nesta perspetiva, a identificação de objetivos dos acionistas, conjugados com os dos clientes, leva ao reconhecimento dos processos

organizacionais críticos para sua concretização. Para introduzir o BSC, é necessário analisar toda a cadeia de valor, desde o processo de inovação, passando pelas operações, acabando no serviço pós-venda.

Assim, ao contrário dos modelos tradicionais, no BSC são estabelecidas medidas para avaliar o desempenho de todo o ciclo inovação/operação/pós-venda. Os indicadores que refletem o objetivo principal da empresa devem ser detalhados em objetivo intermédios nos vários níveis de hierarquia existentes na organização de modo que todos os colaboradores estejam em sintonia com a missão global da organização.

Os critérios de avaliação mais utilizados no painel de controlo são:

- Tempo de ciclo;
- Custos;
- Nível de qualidade;
- Produção/produktividade.

No entanto, poderão ser incluídos outros critérios que se ajustem melhor às características específicas dos produtos ou serviços, como por exemplo, a velocidade, o tamanho, a exatidão ou o consumo de energia, desde que criem valor para os clientes e que permitam à organização aumentar as margens de venda junto do seu mercado alvo.

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
<p>Organização:</p> <p>Reconhecer que a organização tem que assegurar processos e não acumular funções.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lead Time / Tempo de Ciclo; • Prazos de execução.
<p>Racionalização:</p> <p>Eliminar as atividades que não geram valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Custo unitário dos produtos.
<p>Qualidade:</p> <p>Assegurar elevados índices de aceitação do produto ou serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de rejeições; • Conformidades.
<p>Eficiência e Eficácia:</p> <p>Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade; • Taxa utilização da capacidade.

Tabela 3- Fatores críticos e indicadores de desempenho da perspectiva dos processos internos

FONTE: Adaptado de Jordan et al. (2008)

2.2.4 - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Segundo Jordan et al. (2011), esta perspetiva tem como objetivo de acompanhar as competências necessárias para concretizar os objetivos estratégicos e criar condições de forma a que os crescimento da empresa seja sustentado.

Nesta perspetiva os colaboradores da organização são considerados como um dos principais ativos intangíveis, pois o sucesso da organização depende dos desempenhos destes. As capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento

dos colaboradores têm impacto direto no desempenho das organizações, constituindo assim o seu grande elemento distintivo.

A inovação é uma forma de motivar os colaboradores a apresentarem as suas ideias. Por um lado, podem surgir ideias completamente inovadoras que podem levar a que a empresa tenha um elevado grau de sucesso, por outro lado os colaboradores sentem-se bastante motivados fazendo “mais e melhor”. Colaboradores motivados/satisfeitos originam uma estrutura ao nível de recursos humanos mais sólida e, conseqüentemente, contribuirá para um crescimento sustentado da organização. O sucesso da implementação deste pode ser medido através dos indicadores número de ideias aproveitadas, número de novos produtos/serviços, índice de satisfação pessoal e o montante de prémios e incentivos.

A tecnologia também pode constituir um fator decisivo na implementação da estratégia ao nível da presente perspectiva pois, se a organização não atualizar as suas técnicas e metodologias a este nível, dificilmente atingirão um crescimento sustentado e facilmente será ultrapassada por uma sua concorrente, numa sociedade globalizada onde a tecnologia está cada vez mais presente no dia-a-dia.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento, é constituída por três categorias que têm como objetivo de avaliar os conhecimentos, a disponibilidade dos colaboradores à informação existente e a satisfação dos mesmos (Kaplan & Norton, 1996a):

- **Competências dos colaboradores:** as competências e os conhecimentos dos colaboradores têm de estar ajustadas ao objetivo estratégico da organização.
- **Capacidade dos sistemas de informação:** de modo que seja possível aos colaboradores desempenharem a sua função da melhor maneira possível, estes devem ter ao seu dispor sistemas de informação eficazes para

suportarem a estratégia da organização. Estes sistemas podem conter, por exemplo, informações sobre clientes, processos internos, consequências financeiras de decisões tomadas anteriormente, entre outras.

- **Motivação, *empowerment* e alinhamento:** esta categoria tem como objetivo de avaliar a motivação dos colaboradores. Como a produtividade e empenho de um colaborador está diretamente relacionada com a motivação é importante verificar se os colaboradores se encontram motivados. O *empowerment*, ou delegação de responsabilidades, é importante pois assim existem uma maior distribuição das decisões tomadas por toda a organização. O alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores e dos departamentos da organização é muito importante para que esta consiga atingir os seus objetivos.

2.3 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Os gestores, para implementarem o *Balanced Scorecard* devem definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Werner & Fuyuan, 2012):

- A organização deve definir objetivos concisos que se articulem com o que a mesma tem esperança em alcançar. Esses objetivos devem ser definidos para cada uma perspectiva. Caso um objetivo não suporte a estratégia da organização, deve ser eliminada ou a estratégia deve ser alterada para que a mesma vá ao encontro do objetivo.

Para executar a estratégia, três elementos adicionais do *Balanced Scorecard* devem ser definidos: indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

- Os indicadores são descrições de como o sucesso de atingir os objetivos será medido. Os indicadores ajudam os gestores a quantificar em que pontos os objetivos definidos no *Balanced Scorecard* foram atingidos. Não é suficiente definir objetivos sem também definir indicadores de maneira que se possa medir o grau de sucesso nos objetivos atingidos.

Assim que os indicadores estiverem definidos, as metas de desempenho irão encorajar os colaboradores de modo que executem a estratégia.

- As metas especificam o nível de desempenho ou o grau de melhoria desejado para cada indicador. Definir metas sem informar os colaboradores das expectativas dos gestores faz com que não se possa atingir os desempenhos pretendidos definidos nessas mesmas metas.
- As iniciativas são programas e ações de curto prazo que irão ajudar a atingir as metas definidas. Por exemplo se o objetivo de uma organização for de ter colaboradores com boas competências e bem treinados para as suas funções, deve estabelecer um programa de formação para atingir esse objetivo.

2.4 Aspectos Críticos na Implementação do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (2000), várias organizações enfrentaram dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*, pois não obtiveram os resultados pretendidos para o uso significativo de recursos humanos e financeiros aplicados na sua implementação (Correia, Carvalho, & Laurindo, 2006).

Um dos problemas que mais ocorrem diz respeito ao envolvimento dos gestores seniores após os executivos das organizações delegarem toda a estratégia do processo de implementação da ferramenta ao nível hierárquico intermédio (Correia et al., 2006).

Estes gestores seniores podem não estar preparados para perceber a estratégia da organização nem o projeto do *Balanced Scorecard* no global, não tendo a autonomia nem o conhecimento para o sucesso da implementação da ferramenta (Correia et al., 2006).

Segundo Kaplan (1999b), refere que uma situação muito comum acontece quando consultores externos à organização ficam encarregues pela implementação do *Balanced Scorecard*. Nessas situações há um grande risco de se contruir uma ferramenta sofisticada, mas que não vai ao encontro das necessidades de gestão dos executivos das organizações (Correia et al., 2006).

2.5 Limitações do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan & Norton, (1993), os modelos de gestão possuem sempre de certas desvantagens tais como:

- A pouca informação e dados poderá colocar em causa o modelo e a sua execução e implementação;
- Apesar das medidas financeiras serem mais fáceis de medir, as medidas não financeiras como são mais difíceis de mensurar ou de quantificar, poderão ser uma limitação.

- Os indicadores não financeiros sendo mais difíceis de definir poderão ser pouco ajustados à realidade.

De seguida, na tabela apresentada, são mencionados os autores pelos quais as questões presentes no questionário foram realizadas:

Questão	Autores
Qual a dimensão da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • (Kaplan & Norton, 2001) • (Andersen, Cobbold, & Lawrie, 2001) • (Basuony, 2014)
A estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> • (Jordan et al., 2011) • (Kaplan & Norton, 1996c) • (Russo, 2009)
De que forma(s) é avaliado o desempenho da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • (Kaplan & Norton, 2001) • (Russo, 2009) • (Niven, 2003)
A missão, a visão e os valores da organização estão bem definidos?	<ul style="list-style-type: none"> • (Jordan et al., 2011) • (Kaplan & Norton, 1996c) • (Russo, 2009) • (Werner & Fuyuan, 2012)
Quais os principais obstáculos enfrentados na implementação do mesmo?	<ul style="list-style-type: none"> • (Corrêa, 2008) • (Correia et al., 2006) • (Kaplan & Norton, 2000)

Tabela 4- Autores consultados para a elaboração do questionário

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

Contexto do Estágio e Metodologia de Investigação

3.1 A empresa

A FI Group foi constituída no ano de 2000 em Espanha. Trata-se de uma empresa de consultoria e é especializada na captação de financiamento público nomeadamente através dos programas de apoio Portugal2020, entre outros. Ao longo dos seus 22 anos de vida tem conhecido um crescimento substancial quer na sua quota de mercado quer a nível do número de colaboradores e escritórios. Atualmente possui quarenta escritórios em quatorze países e tem mais de mil e quatrocentos colaboradores. Conta também com seis *hubs* operacionais e três *partnership network*. Após a sua fundação, em França, Portugal foi o país escolhido para iniciar a sua expansão a nível europeu. A escolha de Portugal teve como base as potenciais oportunidades que este mercado oferecia, principalmente pelo facto das políticas fiscais em vigor, em concreto o benefício fiscal Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE), dedução à coleta no IRC de uma parte das despesas realizadas por uma empresa em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e devido também ao programa de captação de investimento em vigo na altura, Quadro de Referências Estratégico Nacional (QREN).

Em Portugal, o primeiro escritório a abrir foi na cidade de Lisboa, em 2006, com um número reduzido de colaboradores. A partir de 2006 a empresa registou um crescimento substancial impulsionado no âmbito de prestação de serviços relacionados com o SIFIDE mas também com a captação de investimento ao abrigo do QREN. Este crescimento permitiu à FI Group abrir um escritório na cidade do Porto em 2014.

Atualmente a empresa destaca-se pela elaboração de candidaturas e acompanhamento técnico e financeiro de projetos ao abrigo aos programas-

quadro Portugal2020, Horizonte2020 e mais recentemente Plano de Recuperação e Resiliência. Também atua na área de deduções fiscais, Criação Líquida de Emprego, Dedução por Lucros Retidos e Investidos, Regime Fiscal de Apoio ao Investimento e o já referido SIFIDE, que se encontra na segunda fase, entre outros. Até ao momento a empresa conta com mais de dezoito mil clientes satisfeitos com os serviços prestados, tendo trabalhado em mais de vinte mil projetos. Permitiu ainda poupar aos clientes um valor de cerca de mil e trezentos milhões de euros através dos seus serviços de benefícios fiscais.

A FI Group – Portugal, integra a rede de inovação COTEC, a principal associação empresarial portuguesa, que se dedica à promoção da inovação e cooperação tecnológica empresarial onde fazem parte empresas multinacionais, grandes empresas nacionais e pequenas e médias empresas que atuam em vários setores de atividade (“Fi Group,” n.d.).

Por último a FI Group é, a única empresa em Portugal com autorização para publicar o Manual Frascati, considerada a bíblia da inovação, um documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) que reúne diversas metodologias para avaliar economicamente e promover a I&D.

3.2 Estágio Curricular

O estágio curricular na FI Group teve início em setembro de 2019 com o objetivo da realização do Trabalho Final de Mestrado em contexto organizacional. Fui integrado na equipa dos Incentivos Financeiros que é responsável pela elaboração de candidaturas de projetos ao programas-quadro MAR2020 e principalmente Portugal2020. O estágio tinha como fim janeiro de 2020, no entanto, a FI Group propôs que o período fosse alargado até abril de 2020. O adiamento da data final do estágio permitiu conhecer mais aprofundadamente cada serviço disponibilizado pela empresa e também permitiu que adquirisse novos conhecimentos relativos à área de consultoria de inovação. Durante o

estágio trabalhei essencialmente com o programa Portugal 2020 e os sistemas de incentivos que o compõem. Auxiliei na elaboração de propostas de candidaturas para os diferentes tipos de sistema de incentivos e numa fase em que os projetos já se encontravam em execução auxiliei no seu controlo e reporte.

O Portugal 2020 é o Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, no qual se definem os princípios de programação da política de desenvolvimento económico, social e territorial.

O Portugal 2020 é uma oportunidade importante para as empresas, pois auxilia o desenvolvimento de projetos de investimento. Estes projetos estão assentes em três Sistemas de Incentivos (SI):

- SI Inovação Empresarial e Empreendedorismo: tem como principal objetivo promover a inovação empresarial em dois domínios, a produção de novos bens e serviços ou melhorias significativas da produção atual através da transferência e aplicação de conhecimento; adoção de novos ou melhoria de processos ou métodos de fabrico, de logística e distribuição, bem como métodos organizacionais(IAPMEI);
- SI Qualificação e Internacionalização de PME: tem como principais objetivos promover a competitividade das PME, aumentar a produtividade das mesmas e fomentar a presença das PME no mercado internacional.
- SI Investigação e Desenvolvimento Tecnológico: este sistema de incentivo tem a finalidade de estimular a I&D nas empresas e por consequência valorizar economicamente os resultados das atividades de I&D desenvolvidas. Também pretende aumentar o número de projetos e atividades de cooperação entre empresas e as entidades não empresariais do sistema de i&i (ENESII), desenvolver novos produtos e serviços

especialmente em setores que são caracterizados por uma maior intensidade tecnológica e de conhecimento.

3.3 Objetivo de Investigação

O objetivo de investigação desta dissertação tem como base compreender a aceitação dos clientes ao serviço prestado pela FI Group Portugal na elaboração de *Balanced Scorecard* e se estes estariam dispostos a adquirir o serviço caso o mesmo não fosse cofinanciado.

Esse serviço é prestado aos clientes da FI Group que tenham tido projetos aprovados ao SI Inovação Empresarial e Empreendedorismo. Nesta categoria de sistema de incentivos podem ser elegíveis despesas relacionadas com a elaboração de estudos, diagnósticos ou auditorias, assim as empresas que recorrem aos serviços da FI Group, e caso estas tenham tido essa rubrica de investimento aprovada, podem solicitar a elaboração de um *Balanced Scorecard* para as mesmas.

Como referido anteriormente, as empresas que se candidatam com projetos a este Sistema de Incentivos têm como objetivo promover a inovação empresarial, com especial atenção à adoção de novos ou melhoria de processos ou métodos de fabrico, de logística e distribuição, bem como métodos organizacionais.

Assim, o serviço de *Balanced Scorecard* contribui para que as empresas consigam atingir esses objetivos. Como já foi abordado anteriormente, o *Balanced Scorecard* surgiu da necessidade de criar um sistema onde se pudesse partilhar informações de forma clara e concisa os objetivos estratégicos definidos pelos gestores das empresas.

3.3.1 Metodologia da elaboração de *Balanced Scorecard*

O serviço de elaboração de uma ferramenta de *Balanced Scorecard* é constituído por várias fases, passando-as a descrever de seguida:

- Inicialmente as empresas são angariadas através do departamento comercial da FI Group, onde os colaboradores, que constituem esse departamento, fazem a prospeção do mercado e verificam as necessidades dos potenciais cliente e que tipo de serviços é a que a FI Group pode oferecer aos mesmos;
- Caso a empresa tenha sido angariada, realiza-se uma primeira reunião entre a empresa cliente, elementos pertencentes à equipa dos Incentivos Financeiros e por um elemento da equipa do departamento comercial, onde são recolhidas informações mais detalhadas das necessidades da empresa. Esta reunião, designada como “Abertura de Missão” também tem como objetivo de perceber se o cliente tem a necessidade e se pretende que seja elaborado a ferramenta de *Balanced Scorecard* adaptado à sua realidade;
- Após essa reunião existe uma fase onde existem várias trocas de informação entre a FI Group e a empresa cliente de modo a que seja possível elaborar uma candidatura sólida e com um grande potencial de aprovação. Caso a empresa tenha considerado essencial a elaboração de uma ferramenta de *Balanced Scorecard*, este investimento irá descrito e detalhado de forma inicial em candidatura.
- Na sequência da candidatura poderão existir pedido de elementos adicionais, efetuados pelos organismos de gestão, com o objetivo de fundamentar melhor a candidatura.
- Caso a candidatura seja aprovada, a FI Group apresenta um orçamento ao cliente para o desenvolvimento da ferramenta *Balanced Scorecard*. Na

eventualidade do cliente aceitar a proposta oferecida existe outra fase onde se reúne com os responsáveis da empresa para obter mais informações detalhadas para se elaborar a ferramenta.

- Após essa fase ao longo da execução do projeto a ferramenta vai sendo atualizada com os dados disponibilizados pela empresa.

Dá-se a nota de que ainda não foi possível angariar nenhum cliente que adquirisse apenas o serviço disponibilizado pela FI Group sem que este fosse cofinanciado.

3.4 Análise aos questionários

No âmbito deste trabalho foram enviados questionários para as dez empresas clientes que adquiriram o serviço de *Balanced Scorecard*, no entanto das dez empresas a que foram enviados os questionários apenas quatro empresas responderam ao mesmo. A amostra deste questionário foi escolhida com base no número de empresas que adquiriram o serviço em causa, sendo que essas dez empresas, representavam a totalidade das empresas que tinham adquirido esse serviço. Numa fase inicial apenas duas empresas tinham dado resposta ao questionário, assim foi solicitado telefonicamente às restantes empresas que preenchessem o questionário, no entanto, foram apenas obtidas duas respostas adicionais.

Relativamente à caracterização das empresas, como pode ser verificado nos quadros apresentados abaixo, 75% das empresas são Pequenas-empresas e apenas uma empresa tem a dimensão de Média-empresa. Verifica-se também que três empresas se localizam na zona Norte de Portugal. Para este fator poderá contribuir o facto da grande quota de mercado do escritório do Porto se localizar na zona Norte.

Qual a dimensão da organização?

4 respostas

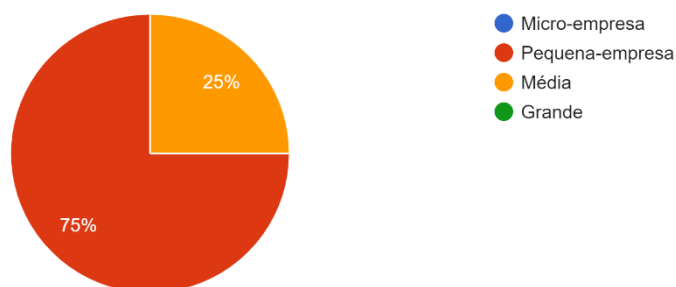


Figura 2- Qual a dimensão da organização?

Qual a região onde se localiza a empresa?

4 respostas

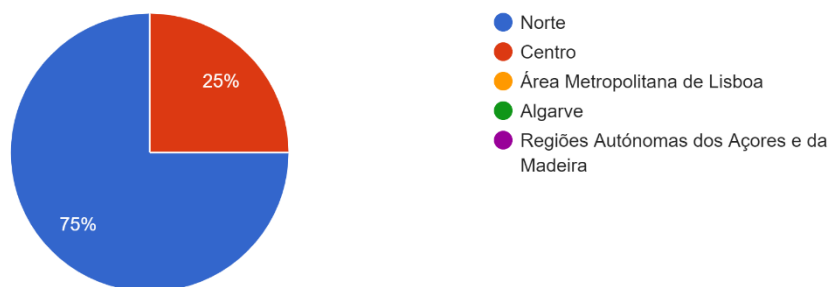


Figura 3- Qual a região onde se localiza a empresa?

Quando questionadas sobre se a estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores, duas empresas responderam afirmativamente e as restantes duas afirmaram que não. Das empresas que responderam que comunicavam a estratégias aos colaboradores, ambas deram respostas semelhantes, sendo que uma realiza reuniões anuais com os colaboradores e outra respondeu que os departamentos de reuniam a cada seis meses para transmitirem a estratégia.

A estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores?

4 respostas

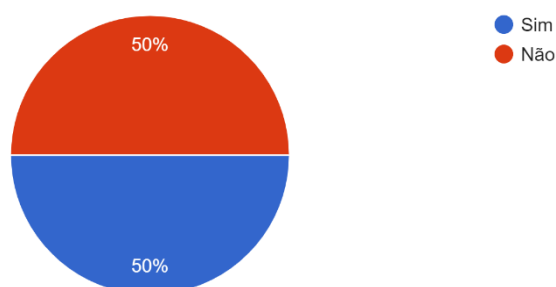


Figura 4- A estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores?

Caso tenha respondido sim à questão anterior, de que forma é transmitida a estratégia aos colaboradores?

2 respostas

Reuniões anuais.

Os departamentos reúnem-se sensivelmente a cada 6 meses

Figura 5- Caso tenha respondido sim à questão anterior, de que forma é transmitida a estratégia aos colaboradores?

Em relação à forma que é avaliado o desempenho da organização, todas as empresas responderam através de indicadores financeiros, duas afirmaram que também avaliavam com base na satisfação, retenção e fidelização dos clientes. Apenas uma empresa contempla também a melhoria dos processos internos para a avaliação do desempenho. A resposta da satisfação e qualificação dos colaboradores obteve também apenas uma resposta.

De que forma(s) é avaliado o desempenho da organização?

4 respostas

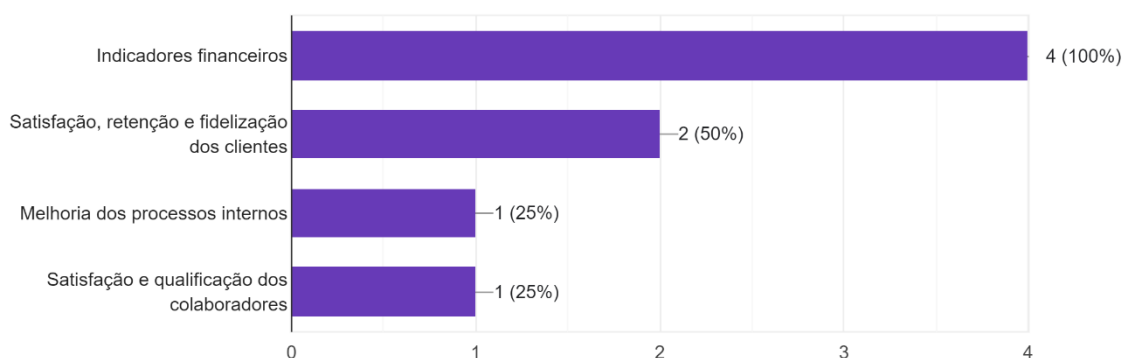


Figura 6- De que forma(s) é avaliado o desempenho da organização?

Quando questionadas relativamente à frequência da avaliação de desempenho da organização, duas empresas responderam que era feita uma avaliação a cada semestre, uma referiu que a periodicidade dessa avaliação é realizada trimestralmente e uma respondeu que fazia essa avaliação mensalmente.

Com que frequência é avaliado o desempenho da organização?

4 respostas

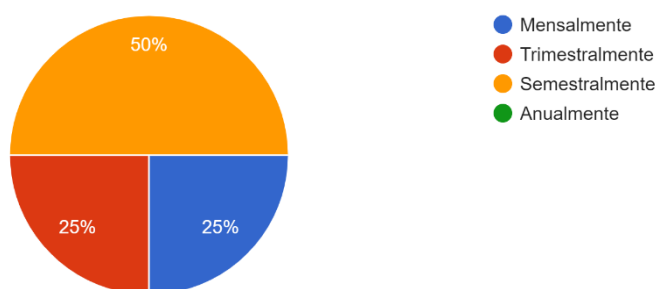


Figura 7- Com que frequência é avaliado o desempenho da organização?

Relativamente para as questões sobre se a missão, a visão e os valores da organização estão bem definidos e se a empresa conhece o instrumento *Balanced Scorecard* todas as empresas responderam afirmativamente. Segundo Niven (2003), a missão é considerada como um elemento do sistema de gestão do desempenho e poderá ser considerado como uma quinta perspetiva.

A missão, a visão e o valores da organização estão bem definidos?

4 respostas

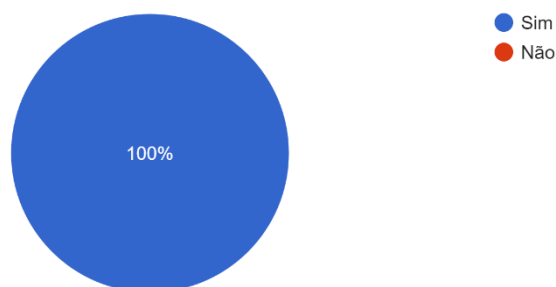


Figura 8- A missão, a visão e o valores da organização estão bem definidos?

Conhece o instrumento de gestão "Balanced Scorecard"?

4 respostas

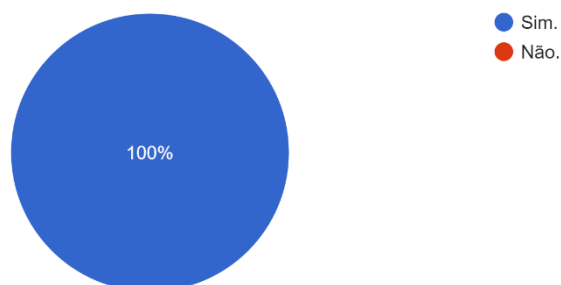


Figura 9- Conhece o instrumento de gestão "Balanced Scorecard"?

Relativamente à questão "Se respondeu sim à última questão, há quanto tempo conhece o instrumento de gestão em causa?" três empresas referiram que já conheciam o instrumento de gestão há mais de um mas menos de três anos e uma respondeu que já conhecia o mesmo há mais de cinco anos.

Se respondeu sim à última questão, há quanto tempo conhece o instrumento de gestão em causa?

4 respostas

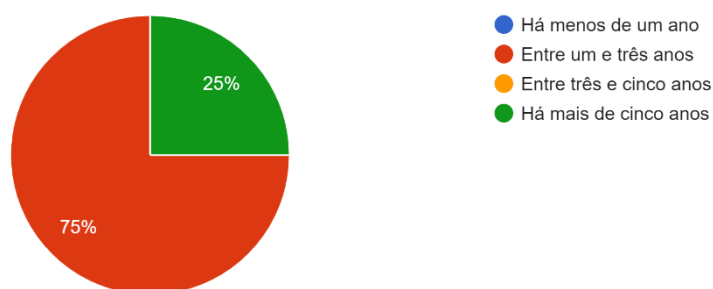


Figura 10- Se respondeu sim à última questão, há quanto tempo conhece o instrumento de gestão em causa?

Das empresas questionadas, três afirmaram que tiveram conhecimento do instrumento *Balanced Scorecard* através de uma empresa de consultoria e uma através de formação académica.

De que forma tomou conhecimento do mesmo?

4 respostas

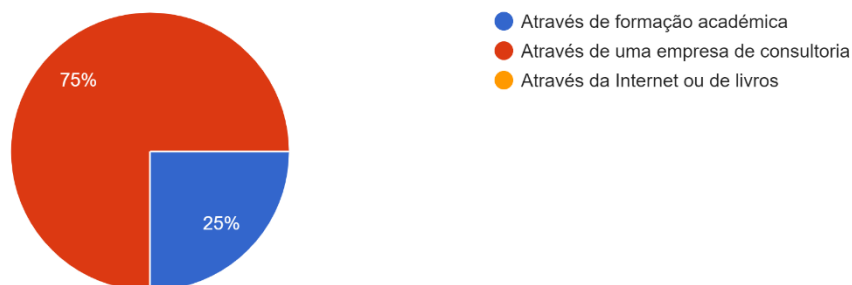


Figura 11-De que forma tomou conhecimento do mesmo?

Quando questionadas sobre se anteriormente já tinha sido colocado em prática o instrumento de gestão todas as empresas questionadas responderam negativamente. Com base nas respostas obtidas a esta questão, verifica-se que tal como (Kaplan & Norton, 2006) e (Niven, 2003) defendem, existe uma fraca aderência de ferramentas de gestão por parte das empresas que atuam no setor terciário. Esta fraca aderência poderá ser justificada por duas razões: as empresas desconhecem ainda os benefícios que a adoção deste tipo de ferramentas trarão

às mesmas ou têm um orçamento reduzido que não permite que empresas externas possam implementar as ferramentas nas organizações.

Anteriormente já tinha sido colocado em prática o instrumento de gestão?

4 respostas

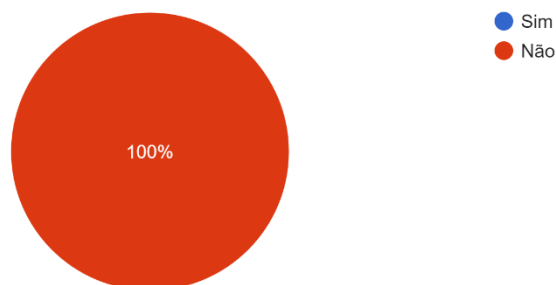


Figura 12-Anteriormente já tinha sido colocado em prática o instrumento de gestão?

Em relação à questão "Relativamente ao serviço de implementação do "Balanced Scorecard", desenvolvido pela FI Group, considera que trouxe vantagens para a organização?" três empresas consideram que o serviço trouxe vantagens para as mesmas, no entanto, uma respondeu negativamente.

Relativamente ao serviço de implementação do "Balanced Scorecard", desenvolvido pela FI-Group, considera que trouxe vantagens para a organização?

4 respostas

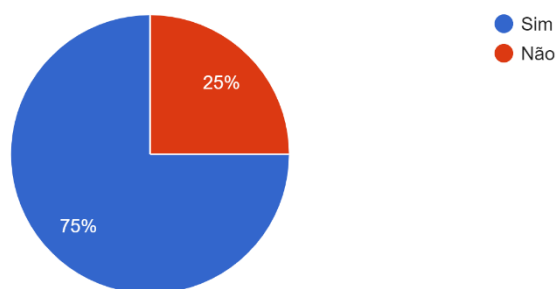


Figura 13-Relativamente ao serviço de implementação do "Balanced Scorecard", desenvolvido pela FI-Group, considera que trouxe vantagens para a organização?

As empresas que consideraram que o serviço trouxe vantagens para elas, todas responderam que este facilitou a avaliação de desempenho dos indicadores definidos, duas consideram que tornou a estratégia mais clara e duas

responderam que facilitava a comunicação dos objetivos estratégicos.

Se respondeu sim à última questão, quais as vantagens da sua implementação?

4 respostas



Figura 14- Se respondeu sim à última questão, quais as vantagens da sua implementação?

Relativamente aos principais obstáculos enfrentados na implementação da ferramenta duas empresas referiram que a ferramenta era complexa, uma afirmou que o investimento financeiro era elevado e uma empresa respondeu que o principal obstáculo foi que a implementação da mesma exigia o envolvimento de todas as chefias. De acordo com Niven (2003), um dos principais obstáculos na fase de implementação do *Balanced Scorecard* está relacionado com a falta de apoio da gestão de topo das empresas, além da falta de conhecimento sobre a ferramenta e os seus objetivos. Segundo Kaplan & Norton, (2000), existe uma grande dificuldade em implementar o *Balanced Scorecard* devido à definição clara da estratégia das empresas, pois a estratégia consiste num conjunto de iniciativas e não a resultados que esperam obter a longo prazo.

Quais os principais obstáculos enfrentados na implementação do mesmo?

4 respostas

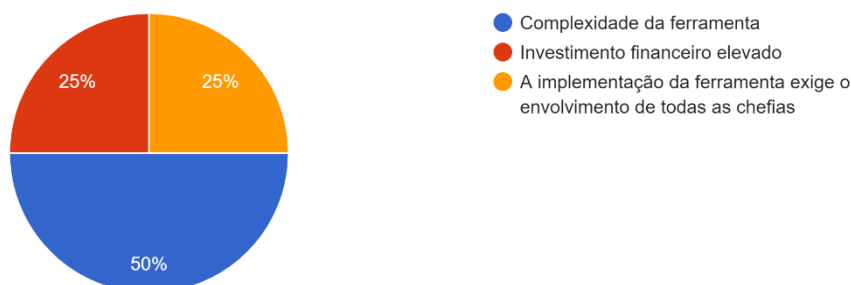


Figura 15- Quais os principais obstáculos enfrentados na implementação do mesmo?

Quando questionadas, três empresas não consideravam a aquisição do serviço de elaboração da ferramenta do *Balanced Scorecard*, disponibilizado pela FI Group, caso este investimento não fosse cofinanciado por fundos europeus e apenas uma considerava a aquisição do serviço mesmo que não obtivesse financiamento.

Caso o serviço "Balanced Scorecard" não fosse cofinanciado por fundos europeus, considerava a aquisição do serviço?

4 respostas

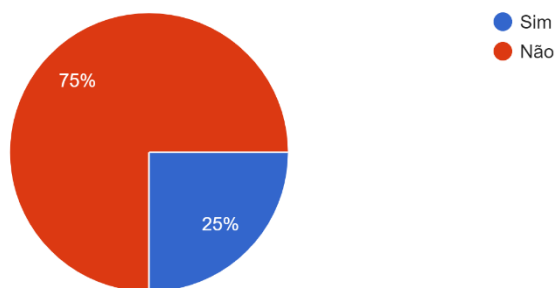


Figura 16- Caso o serviço "Balanced Scorecard" não fosse cofinanciado por fundos europeus, considerava a aquisição do serviço?

Por último, tendo em consideração das organizações, três empresas afirmaram que o instrumento de gestão era "Algo útil" para as mesmas e apenas uma considerou que era "Útil".

Tendo em conta a dimensão da sua organização, o instrumento de gestão "Balanced Scorecard" desenvolvido pela FI-Group é:

4 respostas

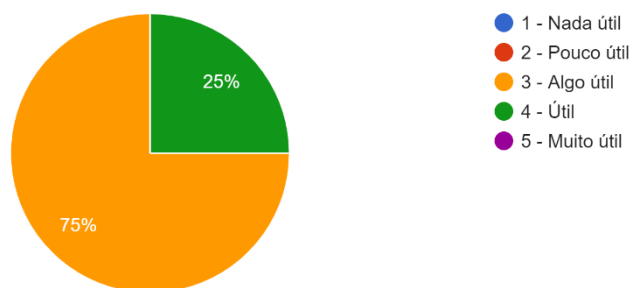


Figura 17- Tendo em conta a dimensão da sua organização, o instrumento de gestão "Balanced Scorecard" desenvolvido pela FI-Group é:

Capítulo 4

Conclusões

4.1 Síntese

Ao analisarmos as respostas aos questionários pode-se concluir que existe espaço para melhorias significativas na implementação do serviço *Balanced Scorecard*. Um dos aspetos que podem vir a ser melhorados é a complexidade da ferramenta, esta deve ser trabalhada de forma que as empresas não a considerem demasiada complexa e assim perder a atratividade da mesma. Como referido na revisão de literatura, por este serviço ser efetuado por consultores externos às empresas, pode ter contribuído para que as empresas questionadas tenham considerado que a ferramenta é complexa e sofisticada. A entrevista realizada reforça esta perceção, dado que a entrevistada referiu que para algumas organizações a complexidade da ferramenta não era ajustada à realidade e das necessidades das empresas.

Por outro lado, pode-se fazer um balanço positivo, pois três das empresas questionadas consideraram que o instrumento de gestão trouxe vantagens para as mesmas. Assim, pode-se referir que as empresas aproveitaram o serviço prestado pela FI Group e depreende-se que trouxe melhorias à comunicação da estratégia e pôde haver uma melhor análise de desempenho.

Pode-se concluir ainda que, as empresas consideram que o investimento na aquisição do serviço oferecido é elevado caso este não seja cofinanciado. Conforme o transmitido pela entrevistada, para as empresas de reduzidas dimensões e que não dispõem de um orçamento que permita a aquisição deste serviço sem que seja uma despesa que represente uma fatia significativa do orçamento, este serviço, não será atrativo para as mesmas. Tal conclusão vai de encontro ao defendido por Corrêa (2008), onde este defende que o investimento necessário pode dificultar a implementação deste sistema, pois por vezes as empresas não dispõem de capacidade financeira necessária para tal

investimento.

Assim, e retornando à questão de investigação, “Existem oportunidades para a disponibilização de um serviço de elaboração da ferramenta *Balanced Scorecard* caso esse investimento não seja cofinanciado por fundos europeus?” pode-se concluir que existem oportunidades para a disponibilização desse serviço sem que as empresas recorram a cofinanciamento, no entanto será necessário melhorar o serviço prestado, como por exemplo, diminuir a complexidade da ferramenta, agilizar a adaptação da ferramenta às necessidades das empresas e o custo associado ao mesmo, como já foi referido anteriormente, dado que três das quatro empresas afirmaram que não adquiriam o serviço caso o mesmo não fosse cofinanciado.

Na minha opinião, com base na experiência ao contactar com as empresas que usufruíram deste serviço, poderão existir diversos fatores para que as empresas ainda não considerem a aquisição do serviço oferecido pela FI Group:

- Custo demasiado elevado do serviço oferecido;
- As empresas não estão ainda sensíveis aos benefícios desta ferramenta de gestão;
- Falta de sensibilidade e conhecimentos sobre instrumentos de gestão, é de recordar que duas empresas afirmaram que não comunicavam a estratégia das mesmas aos colaboradores;
- Dimensão das empresas, a ferramenta desenvolvida poderá ser demasiado complexa para as necessidades e dimensão das empresas dado que três as empresas que responderam ao questionário são Pequenas-empresas.

Em suma, as empresas consideraram algo útil o serviço prestado pela FI Group e que o mesmo trouxe vantagens, no entanto devido a diversos fatores, já mencionados anteriormente, caso a despesa com a aquisição do serviço

mencionado não fosse cofinanciadas as empresas não considerariam realizar esse investimento nesse serviço.

De modo a viabilizar a comercialização deste serviço, deixa-se de seguida algumas sugestões:

- Realizar reuniões mais frequentes com a empresa cliente, com todos os decisores estratégicos para alinhamento e atualização das estratégias e dos indicadores;
- Adaptar a complexidade da ferramenta para a dimensão de cada empresa e para as suas necessidades;
- Reduzir o custo do serviço para que as empresas considerem adquirir o mesmo sem ter que esse investimento estar contemplado num projeto cofinanciado com fundos europeus.

4.2 Limitações do Estudo

Grande parte dos estudos desenvolvidos têm várias limitações. Assim sendo, a principal limitação deste trabalho prende-se com o facto de não ter tido a oportunidade de aprofundar as respostas obtidas por parte das empresas, dado que aquando da realização deste trabalho, já não ter acesso às mesmas.

Outra limitação encontrada deve-se ao facto de ter sido obtido uma baixa taxa de resposta, de 10 questionários enviados para diferentes empresas, só se obteve 4 respostas, assim sendo, não se pode tirar conclusões melhores fundamentadas com base nas respostas aos questionários.

4.3 Oportunidade para investigação futura

No desenvolvimento deste trabalho, podem ser sugeridas dicas e pistas para investigações futuras, como por exemplo:

- Aprofundamento do estudo sobre a razão das empresas não considerarem a hipótese de aquisição do serviço de elaboração do *Balanced Scorecard*;

- Perceber de que como a opinião sobre a utilidade do *Balanced Scorecard* pode ser melhorada junto das empresas;
- Compreender de que forma o serviço prestado pela FI Group na elaboração do *Balanced Scorecard* poderá ser atrativo para as empresas que não recorram a cofinanciamento para este investimento.

Bibliografia

- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*.
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs : A Critique of the Nature , Value and Application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14–22.
- Corrêa, K. (2008). Dificuldades na Implementação da Estratégia.
- Correia, V., Carvalho, M. M. De, & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard, (April).
- Fi Group. (n.d.). Retrieved September 10, 2022, from <https://pt.fi-group.com/>
- IAPMEI. (n.d.). No Title. Retrieved from <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Sistemas-de-Incentivos/Incentivos-Portugal-2020/SI-Inovacao.aspx>
- Jordan, H., das Neves, J., & Rodrigues, J. A. (2011). *O controlo de gestão : ao serviço da estratégia e dos gestores*. (Áreas, Ed.) (9ª ed).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work
Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, 39(I), 53–80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). SCORE, (December), 30–34.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78, 10–15.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I, 15(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME*. (LIDEL, Ed.) (5º Edição).
- Werner, M. L., & Fuyuan, X. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard, 3(1), 88–94. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v3n1p88>

Apêndices

Apêndice nº1 - Questionário enviado às empresas

Opinião sobre o serviço "BalancedScorecard"

No âmbito do projeto final de Mestrado de Gestão na especialidade de Controlo de Gestão da Universidade de Católica Portuguesa e do estágio curricular desempenhado na consultora "FI-Group", venho por este meio solicitar, por favor, a colaboração da vossa organização no preenchimento do seguinte questionário.

Informo que todas as respostas obtidas são anónimas.

Todas as repostas obtidas são muito importantes para a conclusão deste projeto.

Desde já agradeço a vossa colaboração.

1. Qual a dimensão da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Micro-empresa
- Pequena-empresa
- Média
- Grande

2. Qual a região onde se localiza a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Algarve
- Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira

3. A estratégia da organização é transmitida aos restantes colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. Caso tenha respondido sim à questão anterior, de que forma é transmitida a estratégia aos colaboradores?

5. De que forma(s) é avaliado o desempenho da organização? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Indicadores financeiros
- Satisfação, retenção e fidelização dos clientes
- Melhoria dos processos internos
- Satisfação e qualificação dos colaboradores

6. Com que frequência é avaliado o desempenho da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

7. A missão, a visão e o valores da organização estão bem definidos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. Conhece o instrumento de gestão "Balanced Scorecard"? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim.
- Não.

9. Se respondeu sim à última questão, há quanto tempo conhece o instrumento de gestão em causa?

Marcar apenas uma oval.

- Há menos de um ano
- Entre um e três anos
- Entre três e cinco anos
- Há mais de cinco anos
- Outra: _____

10. De que forma tomou conhecimento do mesmo? *

Marcar apenas uma oval.

- Através de formação académica
- Através de uma empresa de consultoria
- Através da Internet ou de livros
- Outra: _____

11. Anteriormente já tinha sido colocado em prática o instrumento de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

12. Relativamente ao serviço de implementação do "Balanced Scorecard", desenvolvido pela FI-Group, considera que trouxe vantagens para a organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. Se respondeu sim à última questão, quais as vantagens da sua implementação?

Marcar tudo o que for aplicável.

Estratégia mais clara

Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos

Facilita a avaliação de desempenho dos indicadores definidos

Outra:

14. Quais os principais obstáculos enfrentados na implementação do mesmo? *

Marcar apenas uma oval.

Complexidade da ferramenta

Investimento financeiro elevado

A implementação da ferramenta exige o envolvimento de todas as chefias

Outra: _____

15. Caso o serviço "Balanced Scorecard" não fosse cofinanciado por fundos europeus, considerava a aquisição do serviço? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outra: _____

16. Tendo em conta a dimensão da sua organização, o instrumento de gestão "Balanced Scorecard" desenvolvido pela FI-Group é:

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nada útil
- 2 - Pouco útil
- 3 - Algo útil
- 4 - Útil
- 5 - Muito útil

Apêndice nº 2 – Entrevista a antiga colaboradora da FI Group

1. Considera que o serviço de *Balanced Scorecard* e a ferramenta é complexa para as necessidades das empresas? Porquê?

Sim, em parte é algo complexa, pois as empresas que usufruíram deste serviço, são empresas de dimensões reduzidas e em que os próprios gestores não estão familiarizados com a ferramenta. Tentámos sempre acompanhar as necessidades dos mesmos, mas por vezes o interesse em continuar em atualizar a ferramenta diminuía. Considero ainda que deveria existir um maior número de reuniões de acompanhamento ao longo da implementação e execução da ferramenta e uma adaptação mais ágil do serviço consoante ao que as empresas precisam.

2. Na sua opinião, considera que as empresas entenderam que o serviço prestado pela FI Group trouxe benefícios para as mesmas?

Para algumas empresas sim, já que puderam controlar melhor o desempenho das mesmas e comunicar mais facilmente a estratégia para os seus colaboradores, o que anteriormente, para parte das empresas, não acontecia, ou seja, por exemplo, não havia uma comunicação clara da estratégia da empresa aos seus colaboradores. Por outro lado, algumas empresas, mesmo com o nosso auxílio, tiveram dificuldades em implementar o sistema de gestão por existir alguma desconfiança por parte dos gestores e dos colaboradores com cargos de chefia.

3. Relativamente ao custo do serviço prestado e aos benefícios do mesmo, na sua opinião considera que caso essa despesa não fosse elegível no âmbito dos projetos cofinanciados, as empresas optariam pela aquisição do serviço?

Depende da dimensão da empresa e da sua capacidade financeira. Caso a

despesa não fosse cofinanciada, seriam poucas as empresas que usufruíram desse financiamento, que adquiririam o serviço sem ser financiado, principalmente as empresas mais pequenas que não têm ainda a ideia do que se trata o *Balanced Scorecard* e não têm um orçamento que permita investir nesse tipo de despesas.

4. Enquanto a implementação e execução do serviço nas diferentes empresas, sentiu que existiu disponibilidade por parte dos gestores e decisores para a boa execução do serviço?

Na grande maioria das empresas sim, houve sempre uma grande abertura por parte dos gestores para que se pudesse implementar e executar de boa forma o serviço prestado pela FI Group.

No entanto, notei que houve alguma resistência ou desconfiança em alguns gestores de empresas pequenas que não tinham bem a noção para o que servia o *Balanced Scorecard* e como este poderia trazer benefícios para a empresa e perceberem que não seria um custo para a empresa, mas sim um investimento.

5. Na sua opinião, o que poderia ser realizado para existir uma maior atratividade para as empresas adquirirem o serviço prestado pela FI Group sem que este seja cofinanciado?

Como já referi, poderia haver uma maior adaptação da ferramenta consoante às necessidades das empresas e por conseguinte uma maior adaptação do custo do serviço, conforme as necessidades identificadas. Outra sugestão, passará por explicar mais aprofundadamente aos gestores das empresas, principalmente para aquelas de dimensão mais reduzida, os benefícios que traz ter a implementação da ferramenta nas suas empresas.