



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Estudo de Aplicação do *Balanced Scorecard*

CIN – Corporação Industrial do Norte, S.A.

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

por

Margarida Lima Faria

sob orientação de  
Prof. Doutora Maria José Fonseca

Católica Porto Business School  
Março 2017



# Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. Doutora Maria José Fonseca, pelo apoio e aconselhamento constantes ao longo destes últimos meses.

Ao meu orientador Dr. Rui Martins, pela oportunidade de realizar o estágio na CIN – Corporação Industrial do Norte, S.A. e à Dr.<sup>a</sup> Isabel Fonseca pelo empenho, exigência e incentivo que despendeu na minha formação.

Dedico, ainda, um franco obrigada a toda a equipa da Direção Financeira da CIN, pelo caloroso acolhimento e pelo magnífico exemplo de profissionalismo, espírito de equipa e perfeccionismo.

Reconheço, ainda, toda a ajuda e a incansável disponibilidade àqueles que na CIN despenderam do seu tempo para me ajudar e cujo contributo foi essencial para a realização deste trabalho.

Sinto que este estágio foi um verdadeiro processo de desenvolvimento profissional e pessoal e que me foram proporcionadas as melhores bases para me tornar uma profissional de excelência.

A todos, um sincero e grande obrigada!



# Resumo

Perante a conjuntura em que vivemos, caracterizada por uma economia globalizada, dinâmica e complexa, as empresas enfrentam o grande desafio de reconhecerem, identificarem e tomarem decisões sobre os fatores de importância estratégica, de forma a darem uma resposta célere às mudanças da envolvente empresarial. Desta forma, as empresas poderão garantir a sua continuidade e alcançar um desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta profícua que visa colmatar as fragilidades do sistema tradicional de gestão de desempenho. O *Balanced Scorecard* providencia simultaneamente um controlo retrospectivo, baseado em elementos históricos (indicadores *lagging*), e prospetivo, através da projeção dos impactos futuros das ações (indicadores *leading*).

Partindo de uma revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* e fundamentos associados, o presente trabalho final de mestrado consiste num estudo de caso, que visa a aplicação desta ferramenta a uma unidade de negócio de uma empresa multinacional, sediada na Maia. Depois de apresentada a proposta de Mapa Estratégico, são identificados e analisados os objetivos estratégicos e propostos os respetivos indicadores, que têm por base as entrevistas e a análise documental realizadas durante o estágio.

Em suma, este estudo procura colmatar a necessidade de um sistema de *reporting* multidimensional, capaz de contribuir para uma tomada de decisão mais eficiente, perspetivando-se como o ponto de partida para a efetiva implementação do *Balanced Scorecard* na empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão, Gestão de desempenho, Mapa Estratégico, *Balanced Scorecard*, Indicadores



# Abstract

Considering the current world situation, characterized by a globalized, dynamic and complex economy, companies face a great challenge in recognizing, identifying and making sound decisions about important strategic factors, so that they respond quickly to changes in the business environment. Consequently, companies are able to ensure their continuity and achieve sustainable development. In this context, the Balanced Scorecard represents a profitable tool that aims to address the weaknesses of the traditional performance management systems. Also, the Balanced Scorecard provides both a retrospective control, based on historical elements (lagging indicators), and a prospective control, by projecting the future actions impact (leading indicators).

Starting from a bibliographic review on the Balanced Scorecard and its theoretical background, this Master's final work consists of a case study, which targets the application of this tool to a business unit of a multinational company headquartered in Maia. After presenting a proposal for the Strategy Map, the strategic goals are identified and analyzed and the applicable indicators are defined, based on the interviews and documentary analysis performed during the internship.

In conclusion, this study seeks to address the need for a multidimensional reporting system, capable of contributing for a more efficient decision-making process, and represents a prospective starting point for the formal implementation of the Balanced Scorecard in the studied company.

Keywords: Decision-making, Performance Management, Strategy Map, *Balanced Scorecard*, Indicators



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Quadros .....	xi
Índice de Tabelas .....	xi
Glossário .....	xiii
Introdução.....	1

## Capítulo I

1. Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Sistemas de Medição do Desempenho .....	3
1.2. O Surgimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	4
1.2.1. As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
1.2.1.1. Perspetiva Financeira .....	7
1.2.1.2. Perspetiva dos Clientes .....	8
1.2.1.3. Perspetiva dos Processos Internos .....	9
1.2.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento .....	10
1.2.2. As Componentes do <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
1.2.2.1. A Importância dos Indicadores no <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
1.3. A Construção do <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
1.4. Análise Crítica do <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
1.5. O Mapa Estratégico .....	25

## Capítulo II

2. Metodologia .....	27
----------------------	----

## Capítulo III

3. Estudo de Caso .....	29
-------------------------	----

3.1.	A CIN.....	29
3.1.1.	Unidades de Negócio .....	30
3.1.2.	Missão e Estratégia .....	31
3.1.3.	Estrutura Organizacional.....	31
3.2.	Sistema de Medição de Desempenho em Vigor na CIN .....	33
3.3.	Proposta de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
3.3.1.	Análise Geral .....	35
3.3.2.	Análise SWOT .....	38
3.3.3.	Proposta de Mapa Estratégico.....	39
3.3.4.	Seleção e Justificação dos Objetivos e Indicadores.....	43
3.3.4.1.	Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento .....	44
3.3.4.2.	Perspetiva dos Processos Internos .....	48
3.3.4.3.	Perspetiva dos Clientes .....	59
3.3.4.4.	Perspetiva Financeira .....	66
3.3.5.	Cronograma de Implementação .....	73
3.3.6.	Cronograma das iniciativas .....	76
3.3.7.	Desafios à Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	77
 Capítulo IV		
4.	Conclusão .....	79
4.1.	Limitações do Estudo .....	81
4.2.	Sugestão para Investigação Futura .....	81
Bibliografia.....		83
Apêndices .....		87
Apêndice I – Questionário .....		87
Apêndice II – Painel de Informação .....		89
Apêndice III – Monitorização do Desempenho .....		90
Anexos.....		91
Anexo I – Quotas de Mercado.....		91
Anexo II – Previsões de Crescimento do Mercado Interno.....		92
Anexo III – Checklist Orientativa .....		92

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
<b>Figura 2:</b> Cronograma de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> , segundo Kaplan & Norton (1996) .....	18
<b>Figura 3:</b> Cronograma de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> , segundo Niven (2002) .....	19
<b>Figura 4:</b> O Mapa Estratégico .....	26
<b>Figura 5:</b> As Principais Empresas do Grupo CIN.....	29
<b>Figura 6:</b> Estrutura Organizacional da CIN (empresa-mãe).....	32
<b>Figura 7:</b> Mapa Estratégico da Deco CIN .....	42
<b>Figura 8:</b> Quota de mercado do Grupo CIN no mercado interno em Portugal em 2015 .....	91

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Direções Comerciais.....	32
<b>Quadro 2:</b> Análise SWOT da CIN no mercado de construção, decoração e <i>bricolage</i> .	38
<b>Quadro 3:</b> Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - Deco CIN .....	44
<b>Quadro 4:</b> Perspetiva dos Processos Internos - Deco CIN .....	49
<b>Quadro 5:</b> Perspetiva dos Clientes – Deco CIN .....	60
<b>Quadro 6:</b> Perspetiva Financeira – Deco CIN .....	67
<b>Quadro 7:</b> <i>Balanced Scorecard</i> da Deco CIN.....	71
<b>Quadro 8:</b> Matriz de Impacto das Iniciativas.....	76

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Quota de mercado da CIN S.A .....	91
<b>Tabela 2:</b> Previsões de crescimento no mercado interno em Portugal.....	92



# Glossário

APT – Associação Portuguesa de Tintas

ASW – *Application Software*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

CRM – *Customer Relationship Management*

DIY – *Do It Yourself*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA – Estados Unidos da América

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPI – *Key Performance Indicators*

PMC – Prazo médio de cobranças

QAHS – Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança

RH – Recursos Humanos

RL – Resultado Líquido

SI – Sistemas de Informação

TFM – Trabalho final de mestrado

YTD – *Year to date*



# Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) surge no âmbito da realização de um Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão, com especialização em Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. O estágio foi realizado entre os dias 16 de agosto de 2016 e 28 de fevereiro de 2017, na CIN – Corporação Industrial do Norte, S.A.

Perante a conjuntura em que vivemos, caracterizada por uma economia globalizada, dinâmica e complexa, as empresas enfrentam o grande desafio de reconhecerem, identificarem e tomarem decisões sobre os fatores de importância estratégica, de modo a darem uma resposta célere às mudanças da envolvente empresarial. Desta forma, as empresas poderão garantir a sua continuidade e alcançar um desenvolvimento sustentável. Além disso, cada vez mais os ativos intangíveis constituem a vantagem competitiva das organizações e são determinantes da criação de valor. Assim, face à era da informação, os sistemas tradicionais de gestão do desempenho baseados no curto prazo e caracterizados essencialmente pela utilização de indicadores financeiros, tornam-se insuficientes para fazer uma eficaz gestão do desempenho.

Neste âmbito, o *Balanced Scorecard* surge pelas mãos dos seus fundadores Kaplan & Norton (1992) como uma ferramenta profícua que visa colmatar as fragilidades do sistema tradicional de gestão de desempenho. Providencia simultaneamente um controlo retrospectivo, baseado em elementos históricos (indicadores *lagging*), e prospetivo, através da projeção dos impactos futuros das ações (indicadores *leading*). Adicionalmente, promove o alinhamento estratégico da empresa, pois permite às empresas orientar a sua estratégia de uma forma dinâmica, ao mesmo tempo que permite o foco nos objetivos críticos para o sucesso através da avaliação do desempenho dos *KPI* em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Dada a importância desta ferramenta na gestão, este TFM inicia-se pela apresentação dos pilares teóricos do *Balanced Scorecard* no **Capítulo I**, focando as suas quatro perspectivas uma a uma, as componentes essenciais, a construção da ferramenta de gestão e as limitações associadas. Já no **Capítulo II**, apresenta-se a metodologia para este trabalho, sendo que esta se resume a um estudo de caso em contexto real, que consta de uma extensa análise documental e de entrevistas realizadas na empresa. Tal permite apresentar, no **Capítulo III**, a proposta de implementação do *Balanced Scorecard* a uma unidade de negócio. Aqui é apresentada a empresa e descrito o sistema de medição do desempenho em vigor na CIN. Adicionalmente, a análise da envolvente da empresa possibilita a sua compreensão de modo a reunir os elementos necessários à elaboração do Mapa Estratégico e, conseqüentemente, à seleção dos respetivos indicadores. No final do capítulo, é proposto um cronograma de implementação do *Balanced Scorecard*, bem como um conjunto de iniciativas a desenvolver para cumprir os objetivos estabelecidas. Finalmente, no **Capítulo IV**, são apresentadas as conclusões do estudo e as limitações associadas.

Assim, o presente trabalho tem como intuito apresentar uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* numa unidade de negócio da CIN, que possa constituir um ponto de partida para o projeto semelhante que a CIN pretende implementar a curto prazo.

# Capítulo I

## 1. Enquadramento Teórico

### 1.1. Sistemas de Medição do Desempenho

Um sistema de medição do desempenho pode ser definido como um processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações através de um conjunto de indicadores (Neely *et al.*, 1995; Pinteá, 2012). Estes indicadores quando utilizados de modo equilibrado (*balanced*) permitem à empresa obter um melhor desempenho (Pinteá, 2012), na medida em que não só apoiam a gestão na mensuração do desempenho, na análise e na melhoria da eficiência operacional, como contribuem, também, para um processo de tomada de decisão eficaz, permitindo identificar as áreas que requerem melhorias e o modo como os recursos limitados podem ser utilizados eficientemente. É, pois, importante compreender o desempenho e fazer a monitorização do seu progresso (Taticchi, 2010), sendo que a implementação e o desenvolvimento de um adequado sistema de medição são essenciais para a excelência do negócio (Kanji, 2002).

Ao longo dos anos surgiram diversos sistemas de medição do desempenho que emergiram de tentativas para oferecer uma solução integrada (Taticchi, 2010), no sentido de incorporar a gestão estratégica bem como a gestão e a medição do desempenho na mesma ferramenta. Neste contexto, destacam-se os seguintes modelos: o *The Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique* (Cross & Lynch, 1988), o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) e o *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2001, 2002), entre outros. O presente trabalho assenta no *Balanced Scorecard*, pelo que no ponto seguinte são expostos os fundamentos teóricos deste modelo.

## 1.2. O Surgimento do *Balanced Scorecard*

A metodologia *Balanced Scorecard* surge em 1992, nos EUA, onde é apresentada por Robert Kaplan e David Norton, como resultado de um projeto de investigação que se centrou no estudo da medição da performance em 12 empresas americanas onde os ativos intangíveis (competência dos recursos humanos, I&D, *goodwill*, tecnologia, entre outros) tinham um papel central na criação de valor. Na era da informação, os ativos intangíveis tornaram-se as maiores fontes de vantagem competitiva devido à difícil imitação, pelo que passou a ser relevante medir o valor criado pelo conjunto destes ativos. São recursos que atuam indiretamente nos resultados, através de diversas relações de causa-efeito, e que dependem do contexto e da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 2010). Assim, para gerir e aprimorar os ativos intangíveis, estes devem ser incorporados nos sistemas de gestão, pois são os principais fatores potenciadores de competitividade empresarial (Russo, 2015).

Neste contexto, os sistemas tradicionais de avaliação do desempenho, baseados em indicadores puramente financeiros, mostravam-se insustentáveis para responder às necessidades das empresas. Os indicadores utilizados estavam a comprometer a capacidade para criar valor a médio e longo prazos (Niven, 2002), já que proporcionavam uma visão histórica do desempenho da empresa, ao invés de comunicarem a estratégia e orientarem a atenção para os fatores críticos de sucesso que condicionam os resultados futuros (Jordan *et al.*, 2015). Com efeito, os indicadores financeiros podem induzir comportamentos que sacrifiquem a criação de valor a longo prazo, já que os gestores tendem a maximizar os ganhos de curto prazo e a descurar o desempenho financeiro futuro, o que pode vir a traduzir-se em consequências nefastas na rentabilidade (Russo, 2015) – é a chamada miopia de curto prazo.

Por outro lado, assistiu-se à mudança dos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, baseados em estratégias alicerçadas na redução de

custos<sup>1</sup> e no aumento da eficiência (Neely *et al.*, 1997). Estes sistemas passaram a focar-se na mensuração da criação de valor, nomeadamente orientando-se para o mercado e para a satisfação e fidelização dos clientes (Reis & Rodrigues, 2014), assentes em estratégias de diferenciação<sup>2</sup>. Mostrou-se, então, ser essencial ter uma visão multidimensional do negócio. Para o efeito, o *Balanced Scorecard* veio complementar os chamados indicadores *lagging* (indicadores financeiros que refletem ações passadas) com indicadores *leading* (*drivers* do desempenho económico futuro).

O *Balanced Scorecard* consiste, assim, num modelo integrado de mensuração do desempenho empresarial que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores distribuídos por quatro diferentes dimensões – acionistas, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta conceção permite uma visão simultânea, rápida e clara das várias áreas de uma empresa (Kaplan & Norton, 1992). Para cada uma das dimensões são definidos os objetivos, os fatores críticos, os indicadores, as metas e as iniciativas, de acordo com a visão e a estratégia da organização.

Apesar de a essência do *Balanced Scorecard* ter persistido ao longo da sua existência, algumas características foram sendo alteradas face à versão original. O modelo de Kaplan e de Norton, proposto em 1992 e reformulado em 1996 (representado na Figura 1), passa a ter a visão e a estratégia como peças centrais deste instrumento, permitindo suprimir a lacuna entre a estratégia da organização e a sua implementação, de forma a construir um vínculo entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1996a; Cobbold & Lawrie, 2002).

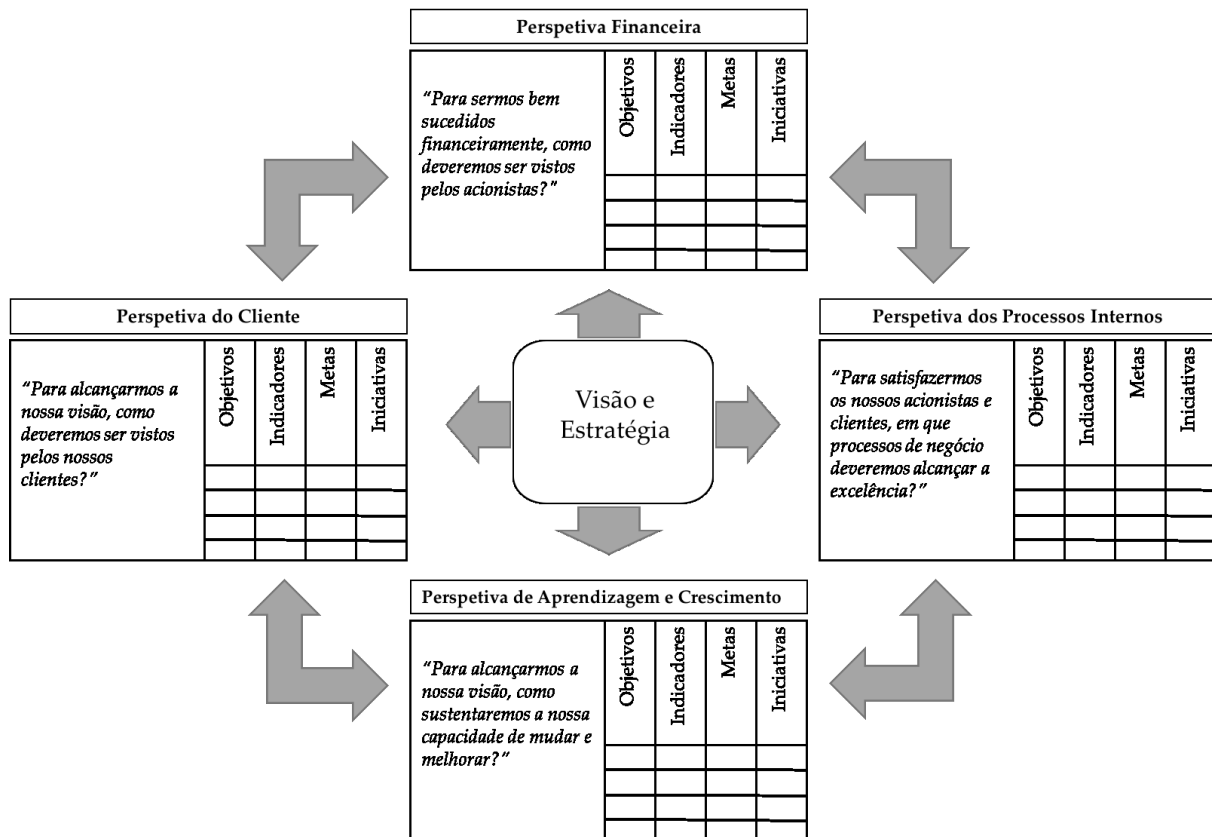
---

1 A liderança pelo custo, uma estratégia genérica de Michael Porter (1985), requer que uma empresa tenha os mais baixos custos de produção na indústria. Normalmente traduz-se em empresas com economias de escala e com uma grande capacidade produtiva para atender a uma maior procura.

2 A diferenciação, uma outra estratégia genérica de Michael Porter (1985), consiste em diferenciar a oferta de uma empresa das ofertas dos restantes concorrentes na indústria, oferecendo um produto ou serviço com atributos únicos valorizados pelos clientes.

Assim, o *Balanced Scorecard*, um simples modelo de avaliação de desempenho, evoluiu para assumir o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações (Cobbold & Lawrie, 2002).

Figura 1: *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a.

### 1.2.1. As Perspetivas do *Balanced Scorecard*

A visão de uma organização tem um propósito orientador e é entendida como aquilo que uma empresa deseja alcançar no futuro, sendo descrita e detalhada segundo quatro perspetivas genéricas, tal como proposto por Kaplan e Norton, que se descrevem nos pontos seguintes: perspetiva financeira; perspetiva dos clientes; perspetiva dos processos internos e perspetiva da aprendizagem e crescimento.

#### 1.2.1.1. Perspetiva Financeira

Kaplan & Norton (1992, 2005, 2010) e Niven (2002) consideram os resultados financeiros uma consequência da implementação e da execução da estratégia, pelo que não negligenciam o papel da abordagem tradicional para o sucesso da organização, já que os indicadores financeiros fornecem a visão tangível de valor criado aos acionistas.

A vertente financeira deve proporcionar um crescimento sustentado ao acionista através do equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, ou seja, um equilíbrio entre dois objetivos financeiros essenciais, o da produtividade e o do crescimento. Esta ótica permite medir e avaliar os resultados associados a estes objetivos, evidenciando a capacidade para gerir ativos e melhorar a estrutura de custos (redução de custos), bem como desenvolver novos produtos e serviços capazes de satisfazer os clientes atuais, atrair novos clientes e alcançar novos mercados (crescimento e *mix* de vendas), criando, no fim, maior valor para o acionista e alcançando o sucesso desejado (Kaplan & Norton, 2005; Reis & Rodrigues, 2014; Jordan *et al.*, 2015).

São de realçar, nesta perspetiva, indicadores como a rendibilidade do capital investido, rendibilidade dos capitais próprios, quota de mercado, volume de negócios, *Economic Value Added* e *Cash Flow Added*. A novidade desta ferramenta consiste em ligar estes indicadores à realidade dos clientes e ao processo de criação dos produtos e serviços, desenvolvendo os *drivers* de desempenho que conduzam a melhorias nestes indicadores *lagging* (Niven, 2002).

### 1.2.1.2. Perspetiva dos Clientes

Cada vez mais as empresas focam a sua estratégia nos clientes e não nos produtos, pelo que se tem tornado cada vez mais relevante perceber que necessidades dos clientes-alvo se devem satisfazer (Kaplan & Norton, 2005) e que atributos dos produtos ou serviços eles mais valorizam, definindo posteriormente os indicadores para aferir esses fatores (Jordan *et al.*, 2014).

Os clientes não são homogêneos, tendo preferências distintas e valorizando os atributos de produtos e serviços de forma diversa, todavia os interesses dos clientes tendem a enquadrar-se em quatro categorias comuns: prazos (de execução e de entrega), qualidade, desempenho e custos (Kaplan & Norton, 2005; Reis & Rodrigues, 2014).

Esta perspetiva define a fonte de valor para os clientes, isto é, a combinação única de atributos de produtos e serviços, a relação com o cliente e a imagem e a reputação da organização, que permitem que a mesma se diferencie dos seus concorrentes (Kaplan & Norton, 2000). Com este foco pretende-se aumentar a satisfação, fidelização, retenção e aquisição de clientes, de modo a garantir uma carteira de clientes capaz de criar valor para a empresa. Visa-se igualmente atingir os objetivos financeiros e, conseqüentemente, levar a uma melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 2004b). Nesta perspetiva, os indicadores que se destacam para medir o desempenho são o índice de satisfação dos clientes, a quota de mercado e o crescimento do volume de negócios, entre outros.

Assim, a identificação da proposta de valor para o segmento de clientes-alvo constitui o elemento central da estratégia, pois auxilia a organização na interligação dos processos internos, de modo a melhorar os rendimentos obtidos dos clientes, contribuindo para o melhor relacionamento com os mesmos (Russo, 2015) e satisfazendo, por outro lado, as expectativas dos acionistas.

### 1.2.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

A satisfação dos clientes deriva dos processos, das decisões e das ações da empresa (Kaplan & Norton, 1992, 2005), pelo que é fulcral que a empresa identifique as atividades da cadeia de valor<sup>3</sup> e os processos críticos que, por um lado, garantam o cumprimento das necessidades dos clientes; e, por outro, assegurem eficazmente as necessidades dos acionistas através da criação de valor (Kaplan & Norton, 1996c). Esta perspetiva permite, ainda, identificar as tecnologias, os processos e as competências essenciais que ditam a excelência e que são necessários para se diferenciarem da concorrência (Kaplan & Norton, 2005; Russo, 2015).

Ao contrário do sistema tradicional, que se focava apenas em melhorar os processos operacionais já existentes, tratando da produção e comercialização de produtos e serviços existentes direcionados aos clientes atuais, a perspetiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* inclui a identificação de novos processos. Incorpora, assim, processos de inovação capazes de criar novos produtos e serviços, que satisfaçam as necessidades emergentes dos clientes atuais e potenciais (Kaplan & Norton, 1996c). Estes processos apresentam-se como indutores do desempenho financeiro futuro devido à capacidade de criar valor a longo prazo, ao contrário dos processos operacionais que geram resultados e criam valor a curto prazo (Russo, 2015).

Assim, esta perspetiva identifica os meios que permitem à empresa ter êxito no presente e no futuro. Ao mesmo tempo, permite uma maior racionalização das atividades, eliminando as que não geram valor, e uma otimização da utilização de recursos, capaz de assegurar elevados níveis de qualidade (Jordan *et al.*, 2015). Alguns dos indicadores que se destacam, na perspetiva dos processos internos, são o *lead time*,

---

<sup>3</sup> A noção de cadeia de valor foi introduzida por Michael Porter, em 1985, no livro “Competitive Advantage”, e refere-se à sequência de atividades interdependentes e estrategicamente relevantes para a empresa criar vantagem competitiva. Está dividida em dois principais grupos de atividades: primárias (essenciais ao negócio) e de suporte (transversais à empresa). Esta ferramenta permite identificar as fontes de valor da organização.

a taxa de rejeição, a taxa de utilização da capacidade, o prazo de resolução de reclamações e o custo unitário dos produtos, entre outros.

#### 1.2.1.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Para atingir a melhoria contínua e o desenvolvimento e, conseqüentemente, criar valor para clientes e acionistas, uma organização tem de criar uma base sustentável assente em três pilares – capacidade das pessoas, sistemas e procedimentos (Kaplan & Norton, 1996c). O capital humano motivado e dotado de um conjunto de capacidades (*skills*) e ferramentas adequadas ao âmbito da organização é o principal ingrediente para um processo de crescimento sustentável capaz de responder às expectativas dos clientes e conduzir a retornos financeiros para os acionistas (Niven, 2002).

Segundo Kaplan & Norton (1996c), se as empresas investirem na formação dos seus colaboradores, melhorarem os sistemas de informação e alinharem as rotinas e procedimentos organizacionais podem minorar a diferença entre a capacidade existente e a capacidade necessária para atingir os objetivos das restantes três perspetivas. A aprendizagem e o crescimento são os principais indutores das perspetivas financeira, dos clientes e dos processos internos e alavancam os bons resultados dessas perspetivas, pois descrevem a forma como os ativos intangíveis (as pessoas, a tecnologia e a organização) se alinham para sustentar a estratégia.

Nesta perspetiva incluem-se quer indicadores genéricos, como o índice de satisfação do pessoal, a taxa de rotação do pessoal e a produtividade dos trabalhadores, quer indicadores específicos ao negócio, como o número de colaboradores qualificados, o número de horas de formação e o número de postos de trabalho informatizados.

Em suma, a perspetiva financeira pretende captar o impacto da estratégia na criação de valor para o acionista, mas está condicionada pela satisfação dos clientes. Então, a perspetiva de clientes avalia a criação de valor e a diferenciação percebidas

pelo cliente, cujas preferências são asseguradas pela capacidade de inovação da organização. Assim, o objetivo da perspectiva de processos internos passa por identificar as áreas e os processos críticos, onde é exigida excelência para que as expectativas dos clientes e dos acionistas sejam cumpridas. Em conformidade, a perspectiva de aprendizagem e crescimento pretende captar os esforços da organização na criação de um clima de mudança e crescimento sustentável, onde os ativos intangíveis constituem a base do sucesso. O incumprimento de um destes objetivos origina uma perda de eficiência, numa ou mais perspectivas, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da empresa (Reis & Rodrigues, 2014). A razão de tal acontecer reside no facto de existirem relações de causa-efeito entre objetivos (e indicadores) nas diversas perspectivas (Kaplan & Norton, 1996c). É possível compreender, através do *Balanced Scorecard*, as diversas inter-relações existentes que podem levar a uma melhoria do processo de tomada de decisão e de resolução de problemas (Kaplan & Norton, 2004b). Assim, o *Balanced Scorecard* faculta às empresas a utilização de um conjunto limitado de indicadores de desempenho que proporcionam o equilíbrio entre indicadores externos e indicadores internos, os primeiros voltados para os acionistas e para os clientes e os segundos voltados para os processos, para a inovação e para a aprendizagem e crescimento.

### 1.2.2. As Componentes do *Balanced Scorecard*

Cada perspectiva do *Balanced Scorecard* inclui **objetivos, indicadores, metas e ações** necessárias para a execução dos objetivos estratégicos.

Os **objetivos** são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização. Através da identificação dos objetivos aos quais se deve dar maior atenção, o *Balanced Scorecard* proporciona a estrutura para um sistema de gestão estratégica.

Os **indicadores** de desempenho medem e acompanham o sucesso de cada objetivo, nas várias perspectivas, sendo que o conjunto de objetivos e indicadores de cada perspectiva permite ao *Balanced Scorecard* traduzir a visão, a missão e a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996c).

Por sua vez, as **metas** funcionam como alvos intermédios a atingir e representam o nível de desempenho esperado para cada indicador. Segundo Russo (2015), as metas podem ser fixas ou, então, definidas num intervalo de aceitabilidade. Normalmente as metas são definidas com base nos resultados do último ano, mas devem ser ambiciosas, embora realísticas e exequíveis, de modo a motivar os colaboradores a mover esforços no sentido de alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

Quanto às **ações** a desenvolver, estas são programas ou iniciativas que devem ser realizadas a fim de cumprir as metas estabelecidas (Reis & Rodrigues, 2014). Estas iniciativas são o ponto de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização, sendo que o orçamento – quantificação financeira das iniciativas – e o plano anual de atividades concretizam esta conexão (Caldeira, 2014).

### 1.2.2.1. A Importância dos Indicadores no *Balanced Scorecard*

Segundo Eckerson (2009), num sistema de gestão de desempenho pretende-se medir o desempenho alinhado com a estratégia, pelo que é importante distinguir “*métricas*” de “*métricas*” alinhadas estrategicamente - os chamados KPI (indicadores-chave de desempenho). O que distingue estes dois conceitos é o facto de os KPI incorporarem um objetivo estratégico e uma medida-alvo (*target*) de desempenho. Estes indicadores-chave devem impulsionar mudanças positivas e os resultados desejados.

Como tal, Kaplan & Norton (1996c) distinguem dois tipos de indicadores de desempenho essenciais na construção do *Balanced Scorecard*: os indicadores de resultados e os indicadores de indução. Os indicadores de resultados (*lagging*) traduzem o nível de desempenho atingido e dão a informação sobre se a meta foi ou não alcançada. Já os indicadores de indução (*leading*) refletem a singularidade do negócio e complementa a análise, informando como os resultados foram atingidos. Medindo as atividades com impacto nos resultados; os indicadores de indução (*leading*) permitem inferir sobre o desempenho da organização a partir da observação do passado numa abordagem *feedforward* (Meyer, 2002), sendo possível identificar potenciais constrangimentos no desempenho futuro dos indicadores de resultados (Caldeira, 2014) e proceder a melhorias na organização. Assim, o *Balanced Scorecard* deve conter um adequado *mix* de indicadores de resultados e de *drivers* de desempenho.

Como referido, um único indicador por si só não é capaz de refletir a totalidade da realidade, pelo que a escolha de múltiplos indicadores vai desempenhar um papel fundamental no processo de conceção da ferramenta. Por outro lado, os indicadores são medidas de desempenho utilizadas para medir, descrever e melhorar o desempenho das organizações (Pintea, 2012). Neste âmbito, é necessário aferir a credibilidade da informação por trás de cada indicador, definir a frequência com que

estes devem ser medidos e identificar a pessoa responsável para cada um (Neely *et al.*, 1997). Além disso, os indicadores devem ser relevantes e medir fidedignamente as intenções implícitas nos objetivos, tendo associado um processo de cálculo simples e acessível, devendo também ser de fácil compreensão.

Desta forma, racionalizando o número de indicadores a utilizar e selecionando aqueles que de facto são KPI, o *Balanced Scorecard* permitirá concentrar a atenção dos gestores nos indicadores essenciais para a implementação da estratégia (Kanji & Sá, 2002). Kaplan & Norton (1996c) defendem que o número de indicadores é irrelevante, no entanto asseguram que uma empresa é perfeitamente capaz de comunicar a sua estratégia através de 12 indicadores, uma média de 3 indicadores por perspetiva. O essencial é que estes indicadores sejam organizados, na ferramenta, de forma consistente entre si e que se reforcem mutuamente.

Na mesma linha de pensamento, Niven (2002) afirma que os indicadores usados devem refletir a estratégia de forma transparente, sendo que também não estabelece um número exato de indicadores a serem utilizados. Se a inclusão de 30 indicadores for pertinente, não há motivo para reprimir a escolha desse número de medidas, da mesma forma, que se for possível traduzir a visão e a estratégia em 15 medidas, então devem ser asseguradas essas mesmas. Em todo o caso, um bom *Balanced Scorecard* deve permitir a dedução da estratégia.

### 1.3. A Construção do *Balanced Scorecard*

Antes da efetiva implementação do *Balanced Scorecard*, Kaplan & Norton (1996b) realçam a importância de clarificar e traduzir a visão e estratégia da empresa num conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas de modo consensual entre todos os níveis apropriados da gestão e perceptível a todos os colaboradores da organização. O *Balanced Scorecard* deve, então, servir de guia para as ações dos colaboradores, definindo a direção para a qual estes têm de orientar os seus esforços (Niven, 2002).

De seguida, deve ser feito o alinhamento estratégico na organização, comunicando a estratégia de forma *up-down* e interligando os objetivos gerais, os departamentais e os individuais, garantindo a convergência dos esforços de todos. Posto isto, devem ser lançadas iniciativas estratégicas em mais do que uma unidade de negócio da empresa, para cada uma desenvolver a sua própria estratégia alinhada com a da organização. Não obstante, Kaplan & Norton (1996b) reconhecem que cada unidade de negócio, ao formular a sua estratégia, poderá identificar aspetos relevantes que não estão incluídos no *scorecard* organizacional e que serão posteriormente incorporados nele.

Kaplan & Norton (1996b) sublinham, ainda, que cada organização é única e deve seguir o seu próprio caminho na construção da ferramenta. Contudo, sugerem um plano genérico de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, com uma duração máxima de 16 meses, dividido nas 10 fases apresentadas de seguida:

- 1º. Definir a unidade de negócio adequada. Isto requer a escolha daquela(s) que conduz(em) atividades da cadeia de valor (inovação, operações, *marketing*, vendas e serviço), possuindo os seus próprios produtos, clientes e canais de distribuição, bem como uma estratégia para alcançar a missão;

- 2º. Identificar as relações entre a unidade de negócio escolhida e a organização, a partir de reuniões conduzidas pelo líder do projeto com os gestores executivos. Estas reuniões têm o intuito de compreender os objetivos financeiros da unidade de negócios, abordar temas organizacionais (ambiente organizacional, política de recursos humanos da empresa, qualidade, inovação, competitividade, entre outros) e perceber a ligação com as outras unidades de negócio, de modo a conduzir ao desenvolvimento de objetivos e indicadores que otimizem a unidade de negócio sem prejudicar outras unidades ou a própria empresa;
- 3º. Iniciar a primeira ronda de entrevistas com os gestores executivos, sendo que o coordenador do projeto deve preparar previamente um documento interno sobre a visão, a missão e a estratégia da empresa, contendo também informação sobre a indústria, as tendências de mercado, os *players*, as preferências dos clientes e os desenvolvimentos tecnológicos. O objetivo destas reuniões é introduzir o conceito do *Balanced Scorecard* e de obter os *inputs* iniciais sobre a estratégia e de como esta se traduz em objetivos e indicadores;
- 4º. Proceder à análise, por parte da equipa do *Balanced Scorecard*, dos resultados das diversas sessões, avaliando a receptividade da ferramenta e listando os objetivos e indicadores reunidos, organizados segundo as quatro perspetivas;
- 5º. Iniciar o primeiro *workshop* com os gestores executivos. O objetivo deste *workshop* passa por alcançar consenso sobre a missão e a estratégia. Após este passo, os intervenientes do *workshop* têm de decidir sobre os fatores críticos de sucesso, sendo cada perspetiva abordada sequencialmente. Posteriormente, devem ser apresentadas as conclusões sobre as sessões anteriores e o grupo deve ser dividido em quatro subgrupos, cada um dedicado a cada uma das perspetivas já mencionadas. No fim do *workshop*, prevê-se a identificação dos

objetivos estratégicos para cada perspectiva e a elaboração de uma lista de potenciais indicadores a serem utilizados;

6º. Fazer a alocação a cada objetivo identificado do(s) indicador(es) que melhor comunica(m) a intenção desse objetivo, identificando a coerência entre os indicadores em cada perspectiva, e, entre esses, e os das restantes dimensões;

7º. Debater no segundo *workshop* as conclusões da fase anterior e iniciar o desenvolvimento do processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Os participantes deste *workshop* (gestores executivos, gestores intermédios e alguns subordinados diretos) devem formular metas para o indicador pelo qual são responsáveis;

8º. Formalizar as metas e começar a desenvolver o plano;

9º. Validar, num último *workshop*, todo o processo, desde a visão da empresa à definição dos objetivos e dos indicadores e respetivas metas. Nesta fase, os gestores executivos devem identificar os diversos programas de ação para o cumprimento das metas e alinhá-los com o *scorecard*;

10º. Integrar, por último, o *Balanced Scorecard* no sistema de gestão da empresa.

Para que o *Balanced Scorecard* seja bem implementado este exige aprovação e compromisso por parte da gestão e dos intervenientes no processo. O coordenador, o responsável pela introdução e pela construção do *Balanced Scorecard* inicial, deve orientar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores.

Esta proposta de Kaplan e Norton (1996b) para a implementação do *Balanced Scorecard* encontra-se sintetizada na Figura 2.

**Figura 2:** Cronograma de Implementação do *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1996)

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Atividades</b>																
<b>I. <u>Arquitetura do Programa de Medição</u></b>																
1. Selecionar a Unidade de Negócio																
2. Identificar as relações com a organização e outras Unidades de Negócio																
<b>II. <u>Definição dos Objetivos Estratégicos</u></b>																
3. Primeira Ronda de Entrevistas																
4. Sessão de Síntese																
5. Primeiro <i>Workshop</i>																
<b>III. <u>Seleção dos Indicadores Estratégicos</u></b>																
6. Reuniões Subgrupos																
7. Segundo <i>Workshop</i>																
<b>IV. <u>Construção do Plano de Implementação</u></b>																
8. Desenvolver o Plano de Implementação																
9. Terceiro <i>Workshop</i>																
10. Conclusão do Plano de Implementação																

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b.

Como referido, o modelo apresentado por Kaplan e Norton, em 1992, foi sucessivamente revisto e aprofundado (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996, 2000, 2004) tendo sido profusamente tratado na literatura, desde então. Em particular, no que respeita à construção do *Balanced Scorecard*, destacam-se, entre outros, os contributos de Niven (2002) e de Russo (2015).

Para Niven (2002), a implementação do *Balanced Scorecard* divide-se em duas fases, a de planeamento e a de desenvolvimento. Segundo este autor, na fase de planeamento uma empresa deve:

- 1º. Determinar a sua motivação e os objetivos da adoção da ferramenta;
- 2º. Escolher a implementação *top-down* ou *bottom-up*, ou seja, se começa a definir os objetivos e indicadores pelo topo ou numa unidade de negócio adequada,

sendo que o autor partilha da opinião de Kaplan e Norton quanto às características que devem nortear a escolha da unidade mais pertinente;

3º. Definir uma equipa embaixadora do projeto onde um dos membros assume a liderança;

4º. Definir o plano de comunicação para a ferramenta.

Relativamente à fase de desenvolvimento sugerida por Niven (2002) para a implementação do *Balanced Scorecard*, esta é, como podemos ver na Figura 3, muito semelhante à proposta dos autores fundadores, Kaplan e Norton, explicada anteriormente.

**Figura 3:** Cronograma de Implementação do *Balanced Scorecard*, segundo Niven (2002)

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Planeamento</b>																				
1. Desenvolver objetivos para o <i>Balanced Scorecard</i>	█																			
2. Determinar a unidade de negócio		█																		
3. Ganhar apoio pela Gestão de Topo		█	█																	
4. Escolher uma equipa para o projeto			█	█																
5. Formular o plano do projeto					█															
6. Desenvolver um plano de comunicação						█														
<b>Desenvolvimento</b>																				
1. Recolher e distribuir material informativo						█														
2. Desenvolver/Confirmar a visão, missão, valores e estratégia						█	█													
3. Conduzir entrevistas							█													
4. Desenvolver os objetivos e os indicadores								█	█	█										
4 – a. <i>Workshop</i>											█									
4 – b. Recolher <i>feedback</i> dos colaboradores												█								
5. Desenvolver as relações causa-efeito													█	█						
5 – a. <i>Workshop</i>															█					
6. Estabelecer metas para os indicadores																█	█			
6 – a. <i>Workshop</i>																	█			
7. Desenvolver o plano de implementação																				█

Fonte: Adaptado de Niven, 2002.

Niven (2002) salienta, também, que a duração do processo está dependente do nível de compromisso dos gestores, da alocação de recursos ao projeto, da dimensão e da complexidade da empresa e da capacidade de reconhecimento da mudança que envolve a criação do *Balanced Scorecard*.

Já no seio dos autores nacionais, Russo (2015) sugere que o processo de criação e desenvolvimento desta ferramenta de gestão seja antecedido pela análise e pela formulação estratégica. A análise consiste no diagnóstico da situação atual da empresa, identificando a posição competitiva, o setor onde se insere e a evolução do mesmo e as competências fulcrais. Posto isto, os gestores estarão em condições de formular a estratégia, identificando a forma como se posicionarão no setor, perante o cenário exetável quanto à evolução do mesmo, e identificando a missão, a visão e os valores da empresa. Neste contexto, Russo (2015) propõe um processo de 7 etapas para a construção do *Balanced Scorecard*:

1º. Definição da visão;

2º. Definição das perspetivas da empresa que descrevem e decompõem a visão (não têm de ser necessariamente as definidas por Kaplan e Norton);

3º. Definição dos objetivos estratégicos a partir da identificação da estratégia. Em reunião, os gestores de topo e os gestores intermédios devem identificar três ou quatro objetivos para cada perspetiva e devem elaborar uma lista de potenciais indicadores para medir o desempenho de cada um;

4º. Identificação dos fatores críticos de sucesso, determinantes para o êxito da empresa e para a realização dos objetivos estratégicos. Estes representam a criação de valor para os clientes e são a afirmação de diferenciação perante os concorrentes;

- 5º. Estabelecimento dos indicadores para cada objetivo estratégico, sendo importante referir que esta listagem inicial deve ser adaptada ao nível das unidades de negócio ou dos centros de responsabilidade<sup>4</sup>, de modo a que todas as chefias participem no processo de definição dos indicadores e que estes estejam relacionados diretamente com a atividade de cada executivo. Para cada indicador deve ser definida a correspondente meta bem como a respetiva periodicidade de mensuração.
- 6º. Definição das iniciativas e dos planos de ação necessários à realização da estratégia e da visão, o que envolve a criação de planos de ação – identificar o responsável e os recursos a utilizar e estabelecer um cronograma e um orçamento correspondente a cada iniciativa – e planos de medição nas várias perspetivas.
- 7º. Acompanhamento e gestão do Balanced Scorecard. Concluída a sua implementação, deve proceder-se à sua avaliação e controlo periódicos, de modo a que os intervenientes obtenham feedback sobre o processo e possam fazer a revisão do mesmo, nomeadamente, no que concerne a estratégia da empresa, passando por um contínuo processo de aprendizagem.

---

<sup>4</sup>Robert Anthony (1988), citado por Jordan *et al.* (2015), define centro de responsabilidade como uma unidade da organização chefiada por um gestor o qual é responsável pelas atividades dessa unidade, nomeadamente pela realização dos objetivos e pela utilização dos recursos.

## 1.4. Análise Crítica do *Balanced Scorecard*

Desde o seu surgimento, o *Balanced Scorecard* foi considerado uma das ferramentas mais inovadoras e influentes (Modell, 2012), essencialmente por permitir, através de um simples quadro de indicadores equilibrados, uma reflexão multidisciplinar e articulada entre a estratégia e a avaliação do desempenho. Representa a melhoria e a aprendizagem contínua (Jordan *et al.*, 2015) e apresenta-se como uma ferramenta dinâmica que se adapta à mudança do contexto em que está inserida (Otley, 1999). Segundo Bessire & Baker (2005), o sucesso do *Balanced Scorecard* está no facto de este permitir o consenso dentro da organização, promovendo, assim, o alinhamento entre a ação dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa (Davis & Albright, 2004).

O *Balanced Scorecard* tem sido debatido e dissecado por diversos autores ao longo da sua evolução, pelo que se tornou inevitável a emergência de várias críticas a esta ferramenta de gestão.

Nørreklit (2000) menciona a subjetividade das relações causa-efeito e o facto de o *Balanced Scorecard* ser um modelo estático sem dimensão temporal dos indicadores, já que os efeitos nas várias perspetivas envolvem diferentes escalas temporais.

Por seu lado, Otley (1999) agrupa os problemas em cinco questões relacionadas com a definição dos objetivos, a formulação do plano estratégico, a definição dos *standards* de desempenho, o sistema de compensações e os fluxos de informação (*feedback* e *feedforward*).

De igual modo, Voelpel *et al.* (2005) destacam cinco limitações do *Balanced Scorecard*: a sua rigidez, a limitação de comportamentos para além das metas definidas, a

dificuldade das relações com o exterior, o modo como lida com o conhecimento e com a aprendizagem e, por fim, o facto de ser um instrumento mecânico.

Assim, podem sintetizar-se e destacar-se algumas das críticas recorrentes na literatura da especialidade, agrupando-as em quatro categorias principais:

1. Problemática dos indicadores;
2. Rigidez do *Balanced Scorecard*;
3. Ligação ao ambiente externo;
4. Ambiguidade das relações de causa-efeito.

### **Problemática dos indicadores**

Os indicadores devem ser relevantes e claros para todas as pessoas da organização, tal como mencionado e detalhado anteriormente, sendo que estes são considerados muitas das vezes uma das causas que conduzem ao insucesso da implementação do *Balanced Scorecard*.

Segundo Cobbold & Lawrie (2002), geralmente as organizações têm acesso a mais indicadores do que os necessários para construir o *Balanced Scorecard*. Neste sentido, existe uma preocupação relativamente ao número máximo de indicadores nos quais a empresa se deve focar, uma vez que quando utilizados em demasia podem comprometer a perceção do objetivo correspondente, diminuindo o desempenho do sistema de gestão (Schick *et al.*, 1990). Além disso, Otley (1999) menciona a falha na conceção teórica do *Balanced Scorecard* no que respeita à especificação da forma como é feito o *trade-off* entre as diferentes formas de mensuração, aquando da sua seleção, havendo, frequentemente, uma falha na escolha das mesmas.

### **Rigidez do *Balanced Scorecard***

Como referido, Kaplan e Norton destacam as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* através das quais se definem os fatores críticos de sucesso. Em consequência,

a alocação dos indicadores a cada uma dessas perspectivas fará com que, segundo Voelpel *et al.* (2005), possam existir indicadores que acabam por ser negligenciados pelo facto de não se encaixarem ou não poderem ser categorizados numa das quatro perspectivas. Quando tal ocorre, pode ser esquecida a interdependência e inter-relação que caracterizam as diversas dimensões. No entanto, as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton são genéricas, pelo que segundo Niven (2002) não são de inclusão obrigatória, na elaboração do *Balanced Scorecard*, sendo que cada empresa deve optar pelas perspectivas que melhor se ajustem ao seu negócio.

### **Ligação ao ambiente externo**

Segundo Voelpel *et al.* (2005), o *Balanced Scorecard* preocupa-se, em primeira instância, em promover a eficiência dentro da organização, pelo que ignora a necessidade de interligação com o ambiente externo. Assim, não leva em consideração o ecossistema empresarial e os grupos de interesse orientados para este meio (Kanji & Sá, 2002; Rillo, 2004), não incorporando, por exemplo, os fornecedores, o governo, as comunidades locais e as questões ambientais (Otley, 1999).

### **Ambiguidade das relações de causa-efeito**

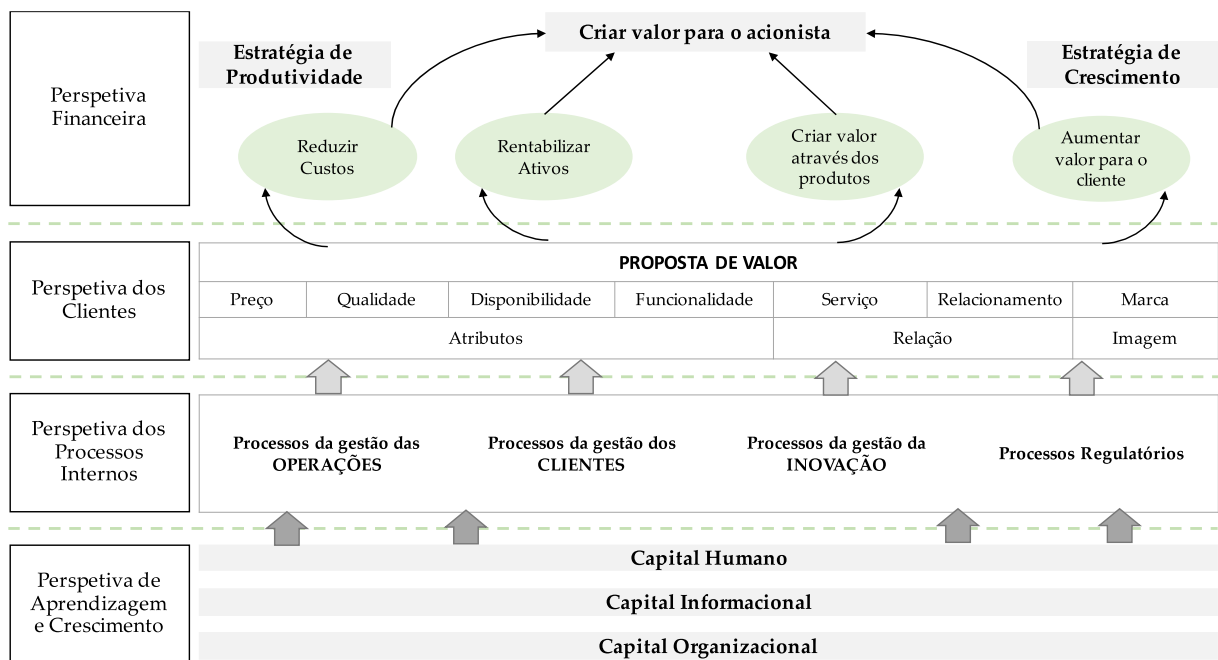
A ambiguidade perante as relações de causa-efeito descritas por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996) foi mencionada por vários autores (Nørreklit, 2000; Cobbold & Lawrie, 2002; Kanji & Sá, 2002; Nørreklit *et al.*, 2012). As empresas aplicam esforços na escolha do conjunto de indicadores para as quatro perspectivas mencionadas e acabam por negligenciar a construção das relações de causalidade (Lueg, 2015) entre os indicadores de resultados e de indução. Estas relações descrevem o caminho específico que uma empresa deve seguir para alcançar a sua estratégia, pelo que, na ausência de causalidade, a tentativa de construção do *Balanced Scorecard* não passa de uma coleção *ad-hoc* de medidas financeiras e não financeiras (Niven, 2002), eliminando a possibilidade de existir harmonia.

## 1.5. O Mapa Estratégico

Segundo Nørreklit (2000), as relações de causalidade entre as quatro perspectivas são essenciais para a validação do *Balanced Scorecard* e, de facto, verificam-se algumas tentativas de expressar essas relações por parte de Kaplan & Norton (1996c, 1996a). Por consequência, o mapa estratégico foi introduzido, conforme a Figura 4, em 2000, por Kaplan e Norton, e passou a permitir uma melhor visualização das quatro perspectivas e das relações causa-efeito entre elas. Deste modo, a elaboração do mapa estratégico permite auxiliar os gestores a superarem a dificuldade de descrever e comunicar a estratégia a todos os níveis hierárquicos de forma simples e clara (Kaplan & Norton, 2004b; Scholey, 2005).

Simultaneamente, o mapa estratégico serve de ferramenta de diagnóstico e de apoio à construção do *Balanced Scorecard* (Niven, 2002). Segundo Kaplan & Norton (2010) todos os projetos atuais de implementação do *Balanced Scorecard* têm como primeiro passo a construção do mapa estratégico, representando primeiramente as relações de lógica entre os objetivos estratégicos, e só depois é que passam para a seleção dos indicadores para cada objetivo. Tal possibilita identificar as lacunas que possam existir na definição dos objetivos estratégicos e, se necessário, reformular os objetivos permitindo a harmonia e a congruência entre as diversas perspectivas. Adicionalmente, o mapa possibilita que a seleção dos indicadores para cada objetivo seja feita já num contexto de coerência.

**Figura 4: O Mapa Estratégico**



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 2004b.

# Capítulo II

## 2. Metodologia

O estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, existindo outras modalidades tais como experiências, pesquisas económicas e análises documentais (Yin, 2013). A escolha do método depende de três condições: da questão de investigação, do controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e do foco nos fenómenos contemporâneos. Segundo Yin (2013), o estudo de caso é o método de eleição sempre que:

- Se colocam as questões "como" ou "porquê";
- O investigador tem pouco controlo sobre os eventos;
- O foco é um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real.

Pelo acima exposto, o estudo de caso afigura-se como o método mais apropriado para desenvolver o presente trabalho. Esta escolha é, ainda, suportada no facto de o *Balanced Scorecard* ser um sistema contemporâneo de medição do desempenho e de, no âmbito de um estágio curricular, o estagiário ter uma intervenção residual nos eventos reais.

Assim sendo, o presente trabalho final de mestrado pretende responder à questão sobre como implementar o *Balanced Scorecard* numa unidade de negócio de uma empresa do setor das tintas e vernizes.

O método de estudo de caso enquadra-se numa abordagem qualitativa (Bell, 2005) que, através da coleta de dados, num contexto organizacional, permite compreender os processos organizacionais e as características da realidade em estudo de forma holística e significativa (Yin, 2013).

As técnicas complementares utilizadas no presente trabalho foram a análise de documentos e a realização de entrevistas aos intervenientes no processo. Para além destas, ocorreu ainda a observação direta (Yin, 2013).

No que diz respeito à análise documental, foi possível recolher a informação necessária para a realização deste trabalho final de mestrado através dos documentos internos disponibilizados durante o estágio, da informação existente no portal do Grupo CIN (*intranet*), no *website* corporativo e em relatórios internos (como mapas e relatórios financeiros e não financeiros, entre outros).

Quanto às entrevistas, estas permitiram simultaneamente recolher informação, desenvolvê-la e clarificá-la (Bell, 2005). Como tal, foram realizadas entrevistas ao diretor de controlo de gestão da CIN e à *controller* da unidade de negócios em análise (Deco CIN), que permitiram consolidar a informação recolhida e clarificar aspetos relativos ao sistema de medição de desempenho e aos indicadores atualmente utilizados. Por outro lado, através do contacto com outros colaboradores do Grupo, foi possível compreender a sua intervenção na realização dos objetivos da empresa e aferir sobre os processos organizacionais essenciais para a construção do *Balanced Scorecard*. Por motivos de confidencialidade, o apêndice I, refere apenas as questões formuladas nas entrevistas, sendo que a informação recolhida foi tratada de forma a consubstanciar a análise exposta no Capítulo III.

Assim, este estudo de caso apresenta uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* tendo por base os pressupostos do plano genérico de Kaplan & Norton (1996c), adaptáveis a uma unidade de negócios da empresa em estudo.

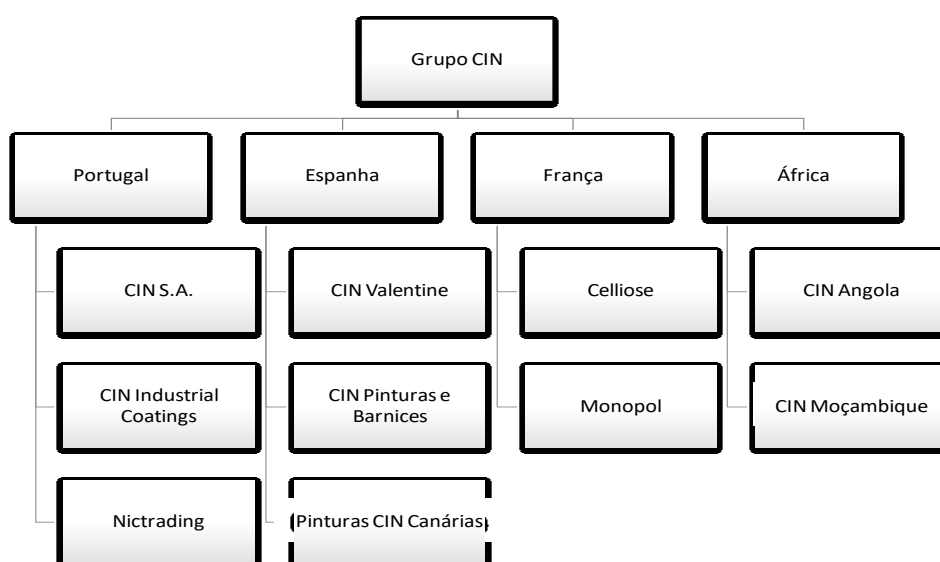
# Capítulo III

## 3. Estudo de Caso

### 3.1. A CIN

A CIN – Corporação Industrial do Norte, S.A. é uma empresa industrial do setor químico sediada na Maia e é também a empresa-mãe de um Grupo de sociedades (Figura 5) que se dedicam à produção e comercialização de tintas, vernizes e produtos complementares. A CIN (empresa-mãe) foi constituída em 1926 e desenvolve a sua atividade em Portugal.

**Figura 5:** As Principais Empresas do Grupo CIN



Fonte: Adaptado do Relatório e Contas de 2015.

Atualmente o Grupo detém subsidiárias a operar essencialmente em Espanha, França, Angola e Moçambique. De acordo com o Relatório e Contas (R&C) de 2015, o Grupo registou, nesse ano, um volume de negócios de cerca de 200 milhões de euros.

O Grupo tem reforçado o seu posicionamento no mercado através de um processo de internacionalização envolvendo, quer consolidação orgânica, quer aquisições, de

forma a garantir sinergias geradoras de valor, intervindo apenas em mercados onde detêm as competências necessárias para garantir uma posição de liderança (CIN, 2016). Em cada país onde atua, o grupo possui uma ou mais marcas distintas, cada uma delas com valências diversas, mas centrando-se sempre numa identidade comum, *know-how*, inovação e talento, que lhe permitem ter vantagem competitiva (CIN, 2016).

A Associação Portuguesa de Tintas (APT) estimou o valor de mercado de construção civil (tintas decorativas vendidas em Portugal) em 169,2 milhões de euros, em 2015. Face a esta estimativa, a CIN alcançou uma quota de mercado de 32,5% nesse ano (ver anexo I, Tabela 1), tendo como principal impulsionadora a marca CIN. No mesmo sentido, um estudo setorial da DBK (2016) aponta para que o valor de mercado de construção civil (tintas decorativas vendidas em Portugal) tenha excedido os 171 milhões de euros, em 2015, ano em que o mercado interno de tintas (que inclui tintas decorativas, anticorrosivas e industriais vendidas em Portugal) atingiu os 220 milhões de euros (ver anexo II, Tabela 2).

### 3.1.1. Unidades de Negócio

O Grupo CIN atua em três principais segmentos com características e exigências diferenciadas entre si:

- **Protective Coatings** – Os produtos para a unidade de negócio *protective coatings*, que representam 12% do volume de negócios consolidado, destinam-se à proteção anticorrosiva de estruturas e equipamentos de aço e betão e à proteção passiva ao fogo e ao revestimento de pavimentos industriais e comerciais.
- **Indústria** – Os produtos desenvolvidos para a indústria representam 31% do volume de negócios consolidado e englobam, por um lado, as tintas líquidas de base solvente e de base aquosa para as indústrias do metal, madeira, plásticos, vidro e repintura de veículos industriais e de transporte; e, por outro lado, as

tintas em pó para os mercados da arquitetura, aplicações industriais, mobiliário metálico, utilidades domésticas e componentes automóveis.

- **Decorativos** – Representam cerca de 57% do volume de negócios consolidado e dizem respeito às tintas e vernizes de base aquosa e solvente, destinadas ao uso Profissional ou ao *Do It Yourself* (DIY – produtos de fácil aplicação e rápida secagem), sendo aplicadas durante a construção ou reparação de estruturas na construção civil, na decoração de paredes exteriores e interiores, entre outros usos

### 3.1.2. Missão e Estratégia

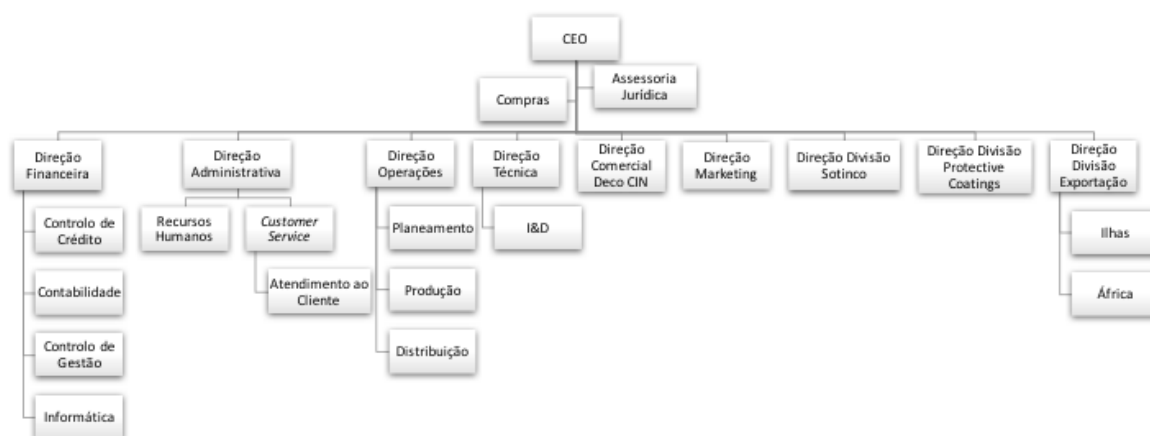
A visão da CIN é ser líder nos mercados em que opera procurando crescer e complementar o seu negócio. A missão definida e comunicada pela empresa consiste em apresentar ao mercado soluções inovadoras e de qualidade através dos seus produtos, procurando a satisfação dos seus clientes (CIN, 2016).

A empresa aposta, entre outros, em dois fatores decisivos – na focalização no cliente e na inovação. A CIN é uma referência no campo da Investigação e Desenvolvimento (I&D) o que lhe permite uma constante inovação ao nível dos produtos e dos processos, sendo este o motor da melhoria contínua da eficiência do negócio (CIN, 2016). Consegue, assim, reforçar o seu posicionamento de mercado através do constante desenvolvimento de produtos capazes de anteciparem as necessidades dos seus clientes e de permitirem uma elevada satisfação dos mesmos, criando valor para eles e através deles (CIN, 2016). A satisfação e superação das expectativas dos clientes e, simultaneamente, a oferta de maior valor, só são alcançáveis através da inovação ao nível dos processos internos e conseqüentemente ao nível dos produtos (CIN, 2016).

### 3.1.3. Estrutura Organizacional

A CIN está dividida por centros de custos, apresentando a estrutura organizacional ilustrada na Figura 6.

**Figura 6:** Estrutura Organizacional da CIN (empresa-mãe)



Fonte: Adaptado do Manual de Acolhimento da CIN.

Os serviços de produção industrial, logística, técnicos, financeiros e de apoio ao cliente são comuns às diversas áreas de negócio da empresa. No entanto, em termos comerciais, a empresa está dividida em quatro direções comerciais diferentes, tal como descrito no Quadro 1.

**Quadro 1:** Direções Comerciais

<b>Direção Comercial A</b>	Responsável pela comercialização de <b>tintas decorativas em Portugal continental</b> , através de revendedores e de uma rede de lojas próprias.
<b>Direção Comercial B</b>	Responsável pela comercialização de <b>tintas decorativas nas ilhas</b> , através de revendedores e de uma rede de lojas próprias.
<b>Direção Comercial C</b>	Responsável pela comercialização de produtos de <b>proteção anticorrosiva</b> .
<b>Direção Comercial D</b>	Responsável pela venda de <b>produtos decorativos sob uma segunda marca (Sotinco)</b> , através de uma rede nacional de lojas autónomas, em regime do tipo <i>franchising</i> .

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas.

O presente estudo focar-se-á na Direção Comercial A, a qual é responsável pela comercialização de tintas decorativas em Portugal continental, através de revendedores (de materiais de construção, de tintas, drogarias...) e de uma rede de lojas próprias.

### 3.2. Sistema de Medição de Desempenho em Vigor na CIN

A CIN tem por base um sistema de medição de desempenho tradicional, de acordo com a nomenclatura enunciada na revisão de literatura, sendo que as várias direções ou departamentos da empresa (entre as quais se destacam a financeira, a comercial, operações, *customer service*, *marketing*, compras, recursos humanos, I&D e informática) funcionam essencialmente de forma independente no que diz respeito à medição e monitorização do respetivo desempenho.

Na direção financeira, o controlo de gestão não possui uma análise que forneça uma visão global do negócio e que abranja as várias direções (dimensões), sendo que utiliza indicadores maioritariamente financeiros. Esta direção faz dois tipos de análises: análises pontuais (de acordo com as necessidades da gestão de topo, em determinado momento e por iniciativa própria quando entende pertinente); e, relatórios mensais e trimestrais que dizem respeito às várias unidades de negócio da empresa, referidas anteriormente.

A nível mensal, é feita uma análise, por unidade de negócio, que engloba indicadores como as vendas, a margem bruta, a margem bruta contabilística<sup>5</sup>, o prazo médio de cobranças e o EBITDA. O objetivo desta análise passa pela monitorização mensal dos indicadores utilizados, comparando-as com o orçamentado e o período homólogo; e por fornecer uma visão da evolução do desempenho de cada unidade de negócio, a nível mensal e acumulado até à data. As metas definidas para cada indicador têm por base o orçamento.

---

<sup>5</sup> A margem bruta contabilística corresponde à margem bruta considerando bónus anuais e outros custos não imputados à margem bruta de cada produto, mas à margem bruta em geral, tais como produtos usados em ensaios.

A nível trimestral, a análise inclui, também, as quotas de mercado da CIN no mercado interno da construção civil (tintas decorativas). Nesta mesma análise é, ainda, avaliada a quota de mercado da CIN em três canais de distribuição: **tradicional** (vendas a retalhistas tradicionais, nomeadamente revendedores e drogarias); **moderno** (vendas a retalho moderno, como grandes superfícies comerciais generalistas e especialistas); e, **vendas diretas** (vendas realizadas em lojas da marca e vendas diretas a profissionais – empreiteiros, construtores, aplicadores, pintores, etc.).

O controlo de gestão da CIN tem, assim, a responsabilidade de:

- Elaborar e controlar os orçamentos das unidades de negócio;
- Produzir e reportar mapas de acompanhamento da atividade, integrando perspetivas operacionais e económico-financeiras;
- Apoiar a gestão das unidades de negócio, elaborando análises diversas de suporte à tomada de decisão;
- Dinamizar a identificação de oportunidades de melhoria e ações corretivas.

No que diz respeito à visão, esta não está definida de forma expressa e não é, em geral, conhecida pelos colaboradores. Com efeito, não obstante os valores, a missão e a estratégia serem descritos e divulgados (por exemplo, no *website* corporativo), nem todos os colaboradores têm um conhecimento claro sobre os mesmos, nomeadamente a gestão intermédia.

### 3.3. Proposta de Implementação do *Balanced Scorecard*

#### 3.3.1. Análise Geral

Num período em que não se perspectivam grandes crescimentos no setor de tintas e vernizes em Portugal (ver anexo II, Tabela 2) e em que se exige que a CIN continue a seguir uma estratégia de diversificação, a empresa deverá medir eficazmente a construção do seu portfólio de negócios. Como tal, torna-se imprescindível dar resposta às necessidades de informação de que a gestão carece e fazer o acompanhamento das unidades de negócio, criando um sistema de *reporting* multidimensional que abranja todas as dimensões relevantes do respetivo negócio.

Por outro lado, a mudança contínua ao nível da tecnologia, imposta pelas exigências do mercado, requer o acompanhamento e adaptação da CIN às tecnologias mais recentes. A tecnologia é só um dos ativos intangíveis da CIN, sendo essencial incorporá-los, a todos, na medição do desempenho. Assim, os indicadores, maioritariamente financeiros, utilizados atualmente pela gestão tornam-se insuficientes, já que não refletem as vantagens competitivas dos ativos intangíveis.

Além disso, num mercado caracterizado por grande concorrência (ver anexo I, Figura 8), a CIN tem de conseguir dar resposta de forma quase imediata às mudanças que ocorrem e antecipar as necessidades do mercado (clientes). Os indicadores *leading* ajudam a prever comportamentos e desempenho futuro, sendo que a sua monitorização permitirá enfrentar os desafios mais rapidamente, reduzindo as consequências nefastas ao nível do desempenho da empresa.

Paralelamente, existe também a necessidade de envolver toda a organização na realidade da empresa, permitindo um maior conhecimento sobre a missão, visão e

estratégia, de modo a que todos os colaboradores compreendam a direção para que devem ser dirigidos os seus reforços.

Posto isto, compreende-se a importância da utilização de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard*, que permita prover a gestão de uma análise multidimensional que contribua para uma tomada de decisão mais eficiente. Deste modo, esta ferramenta ajudará a colmatar as necessidades da empresa no sentido de:

- **Traduzir** a estratégia de forma clara a todos os níveis hierárquicos, de modo a ser conhecida e compreendida por todos;
- **Alinhar** a organização no sentido de guiar todos os colaboradores no cumprimento das metas definidas, percebendo o fim último dos seus esforços;
- **Ampliar** as perspetivas de medição de desempenho que atualmente é muito focada em aspetos estritamente financeiros, abordando outras dimensões de modo a fornecer uma visão global do negócio através da utilização de um *mix* de indicadores financeiros e não financeiros;
- **Monitorizar** de forma contínua o desempenho, permitindo tomar ações corretivas apropriadas e coerentes com a estratégia;
- **Aprender** com o *feedback* fornecido por esta ferramenta de gestão, pois possibilita que seja feita uma avaliação contínua das ações e do seu contributo para a realização dos objetivos estratégicos (Russo, 2015), permitindo, se necessário, fazer a revisão da estratégia.

Perante a complexidade organizacional que caracteriza a CIN, parece ser mais eficiente desenvolver, numa primeira fase, o *Balanced Scorecard* ao nível de cada unidade de negócio procedendo à escolha de uma para iniciar o projeto. Considerando que a unidade de negócio Deco CIN (Direção Comercial A) é a que tem maior peso no negócio da CIN e desenvolve a sua atividade de forma alinhada com a missão e com a estratégia da organização, esta parece ser a escolha mais indicada para dar início ao

processo. Além disso, a Deco CIN aparenta cumprir os critérios mencionados pelos autores referidos na revisão bibliográfica, no que diz respeito aos seguintes aspetos:

- **Produtos** – a unidade de negócio Deco CIN tem os seus próprios produtos para a construção civil, decoração e *bricolage*, designadamente os produtos decorativos - tintas interiores e exteriores, esmaltes, primários e vernizes; assim como outros produtos – massas, corantes, produtos de alto desempenho, produtos de revestimento e efeito decorativo, etc. – aplicados normalmente durante a construção ou reparação de estruturas de construção civil, i.e., utilizados para decorar ou proteger paredes interiores e exteriores, portas, janelas, caixilhos, etc.;
- **Clientes** – a Deco CIN tem os seus próprios clientes, os quais podem ser agrupados em quatro grandes grupos: consumidor final, aplicadores, revendedores, e, grandes superfícies;
- **Marketing e Vendas** – a unidade de negócio em questão tem uma equipa de *marketing* própria, destinada à gestão dos seus produtos, e uma equipa comercial própria, responsável pela comercialização dos mesmos. As campanhas destinadas a particulares e a profissionais são geridas em conjunto por estas duas equipas;
- **Canais de distribuição** – a distribuição dos produtos da Deco CIN é feita de três formas: através da distribuição tradicional, distribuição moderna e venda direta;
- **Produção** – a Deco CIN tem autonomia nas operações diárias sendo que toma decisões sobre a gestão de *stocks* dos seus produtos em conjunto com a Direção de Operações;
- **Inovação** – O centro de I&D instalado na sede da empresa tem como uma das atividades principais a investigação e desenvolvimento de revestimentos decorativos para a construção civil e para o DIY. A equipa afeta a esta área trabalha no sentido de procurar soluções novas, de qualidade, mais eficientes e com menor impacto ambiental.

### 3.3.2. Análise SWOT

A definição dos objetivos estratégicos da Deco CIN deve ser feita não só com recurso à missão, mas também com base no diagnóstico da envolvente em que está inserida. Como tal, é feita a análise global relativa à envolvente interna e externa da empresa, sendo, para o efeito, apresentada no Quadro 2 a análise SWOT da CIN, a qual identifica as forças (*strengths*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) da empresa, no mercado relevante para o estudo – mercado de construção, decoração e *bricolage*.

**Quadro 2:** Análise SWOT da CIN no mercado de construção, decoração e *bricolage*

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos diferenciadores;</li> <li>➤ 90 anos de experiência;</li> <li>➤ <i>Know-how</i>;</li> <li>➤ Empresa líder;</li> <li>➤ Referência no campo da I&amp;D;</li> <li>➤ Política QAHS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrutura organizativa complexa;</li> <li>➤ Sistema de <i>reporting</i> essencialmente tradicional.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sinergias com empresas do grupo;</li> <li>➤ Crescimento do mercado de reabilitação de edifícios para a recuperação do centro histórico das principais cidades;</li> <li>➤ Recuperação da procura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevado número de marcas no mercado dos decorativos;</li> <li>➤ Pouca diferenciação da oferta no mercado;</li> <li>➤ Concorrência de preços;</li> <li>➤ Crescentes exigências normativas ambientais;</li> <li>➤ Regulação específica.</li> </ul>
TENDÊNCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concentração da oferta nos principais grupos empresariais;</li> <li>➤ Desaparecimento de empresas de menor dimensão;</li> <li>➤ Diversificação de produtos de forma a chegar a um maior conjunto de clientes, entrega de valor acrescentado através de I&amp;D;</li> <li>➤ Adaptação das estruturas produtivas às normativas ambientais e ampliação da carteira de produtos que respeitem o meio ambiente.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria a partir de Estudo Setorial da DBK, 2016.



### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- I&D;
- Tecnologia;
- Inovação;
- Amplitude da gama de produtos;
- Qualidade do serviço prestado, nomeadamente assistência técnica;
- Preços competitivos.

#### 3.3.3. Proposta de Mapa Estratégico

A estratégia da Deco CIN encontra-se alinhada com a da organização, sendo que a criação de valor é sustentada pela diferenciação e pela liderança dos seus produtos. No que diz respeito à diferenciação, esta deve assentar na excelência dos produtos e serviços da marca CIN. Relativamente à liderança, esta deve passar pelo reforço da quota de mercado da empresa. Deste modo, através da diferenciação dos seus produtos e serviços, a CIN pretende que os mesmos lhe garantam a liderança no mercado de tintas decorativas.

Assim, para uma melhor tradução e concretização da estratégia da Deco CIN em objetivos, este trabalho prossegue com a enunciação das diretrizes sobre as quais a estratégia deverá assentar. Neste contexto, foram identificadas as três diretrizes seguintes:

#### **Inovação e liderança dos produtos**

A CIN aposta na constante inovação ao nível de produtos (decorativos) para os tornar capazes de anteciparem e se adaptarem às necessidades dos clientes. Pretende, igualmente, desenvolver a sua atividade de forma alinhada com as exigências do setor de tintas e vernizes, procurando soluções inovadoras e de qualidade, com menores

níveis de toxicidade e menor impacto ambiental, de acordo com as crescentes exigências das normativas de cariz ambiental.

### **Excelência no relacionamento com o cliente**

De modo a compreender e a responder adequadamente às necessidades dos clientes, o contacto direto com os mesmos torna-se imprescindível. Assim, a CIN procura prestar um serviço de primazia aos seus clientes, pelo que a equipa de comerciais da Deco CIN (chefes de vendas, vendedores, balconistas e gabinete de arquitetos para suporte de obras) são compostas por profissionais experientes e qualificados, capazes de aconselhar e recomendar produtos adequados às necessidades de pintura dos seus clientes. Desta forma, é de extrema importância dotar os colaboradores com os necessários conhecimentos técnicos sobre os diferentes produtos decorativos. Além disso, as equipas de logística e de *customer service* (atendimento ao cliente e assistência técnica) procuram não só garantir a entrega das encomendas em tempo útil, mas também dar resposta de forma rápida e eficiente ao tratamento das reclamações.

### **Rentabilidade do negócio**

O grande objetivo das empresas é criar valor para o acionista. Como tal, a CIN visa criar riqueza em todos os seus negócios, nomeadamente na Deco CIN. Crescer em termos de volume de negócio não significa ter um crescimento rentável, o negócio só é lucrativo se criar riqueza e retorno para os acionistas.

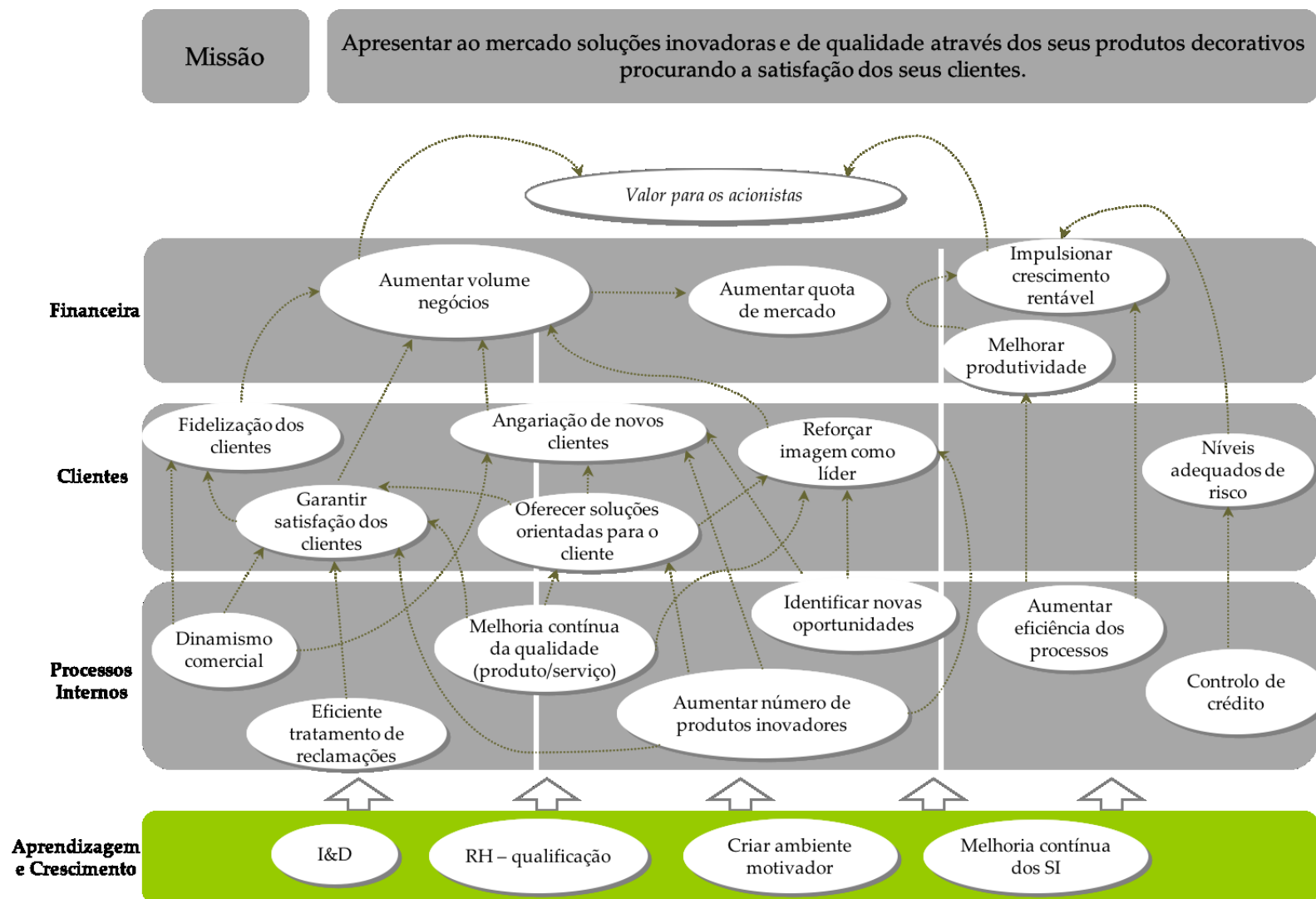
Kaplan & Norton (2000a) propõem que a construção do mapa estratégico seja feita de cima para baixo, i.e., definindo primeiramente os objetivos que a empresa pretende alcançar em última instância e desenhando, depois, o trajeto que contribuirá para tal.

Assim, após a análise das componentes primordiais do negócio da Deco CIN, foi possível definir as perspetivas essenciais que devem ser incorporadas no *Balanced Scorecard*. Como tal, as dimensões propostas no presente trabalho assemelham-se às definidas no modelo genérico dos autores fundadores, Kaplan e Norton (financeira; clientes; processos internos; e, aprendizagem e crescimento), pelo facto de serem as mais representativas e importantes da unidade de negócios Deco CIN, no que concerne a mensuração do seu desempenho.

Uma vez definidas as perspetivas, procedeu-se à seleção dos objetivos estratégicos, de acordo com a missão da empresa e evidenciando a relação de causa-efeito entre os mesmos. Portanto, para cada diretriz foi desenhado um mapa estratégico individual, sendo que estes mapas individuais foram posteriormente integrados num só, originando o mapa estratégico da Deco CIN, tal como representado na Figura 7.

Todos os objetivos estratégicos foram desenhados de acordo com a informação recolhida durante o estágio e com a análise de documentos internos referentes à empresa e ao mercado de construção, decoração e *bricolage*.

Figura 7: Mapa Estratégico da Deco CIN



Fonte: Elaboração própria.

Tal como evidenciado no mapa estratégico da Deco CIN na Figura 7, é nos produtos que reside a proposta de valor para os clientes, pela sua qualidade, pelas características inovadoras e pelo serviço associado. Podem, assim, destacar-se como fatores críticos para a satisfação das expectativas dos clientes, a amplitude da gama de produtos decorativos disponíveis e o cumprimento atempado dos prazos de entrega das encomendas e do tratamento eficiente das reclamações. Para tal, é preciso uma equipa de profissionais motivados e qualificados.

#### 3.3.4. Seleção e Justificação dos Objetivos e Indicadores

Nesta secção são apresentados, individualmente, os objetivos e indicadores para a Deco CIN. Em cada quadro-resumo, para cada perspetiva, é indicada uma sugestão da periodicidade de medição do indicador e é assinalada a relação entre o objetivo e as diretrizes estratégicas.

Em conformidade com o abordado no Capítulo I, a cada objetivo deve associar-se um número adequado de indicadores, através dos quais seja possível realizar a monitorização do desempenho e da estratégia da unidade de negócios. Assim, a escolha de indicadores incluiu, indicadores já utilizados pela empresa, bem como novos indicadores, procurando-se um equilíbrio entre indicadores de resultados e de indução. No que respeita às metas de cada indicador, estas não se encontram apresentadas no presente trabalho por questões de confidencialidade.

Em linha com a abordagem de Kaplan & Norton (2004a), a seleção dos indicadores foi iniciada na perspetiva da aprendizagem e crescimento, i.e, começou pela base do mapa estratégico, de modo a evidenciar a forma como os ativos intangíveis determinam o desempenho dos processos internos críticos do negócio.

### 3.3.4.1. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Na CIN, os recursos humanos são um dos recursos essenciais à criação de valor, realizando os processos que permitem concretizar a proposta de valor para os clientes. Como tal, é fundamental que o desenvolvimento das pessoas e a respetiva formação tenha por base as necessidades específicas da empresa, sendo igualmente importante dotar as pessoas das ferramentas necessárias à concretização eficiente dos processos. Tal contribuirá para o alinhamento com a organização e para a prossecução da estratégia da empresa.

O Quadro 3 apresenta, para a perspetiva da aprendizagem e crescimento, os objetivos estratégicos, os indicadores propostos para cada um deles, a periodicidade de mensuração e a(s) diretriz(es) estratégia(s) a que estão associados.

**Quadro 3:** Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - Deco CIN

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Diretriz Estratégica		
				1	2	3
Aprendizagem e Crescimento	I&D	Despesas com I&D (%)	Mensal Acumulado	■	■	■
	RH - Qualificação	Investimento médio em formação por trabalhador (€)	Mensal Acumulado	■	■	■
	Criar ambiente motivador	Taxa de rotação departamental dos empregados (%)	Mensal Acumulado			
		Taxa de rotação dos empregados (€)	Mensal Acumulado	■	■	■
		Taxa de absentismo (%)	Mensal			
	Melhoria contínua dos SI	Investimento em tecnologias de informação (%)	Mensal Acumulado	■	■	■

1 - Inovação e liderança dos produtos; 2 - Excelência no relacionamento com o cliente; 3 - Rentabilidade do negócio.

Fonte: Elaboração própria.

#### 1. I&D

Tal como já mencionado, uma das prioridades da CIN consiste em investir na investigação e desenvolvimento (I&D), pretendendo ser uma referência neste campo. Para o efeito, a empresa providencia aos seus colaboradores ferramentas,

equipamentos e tecnologia avançada, necessários para um eficiente processo de I&D. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Despesas com I&D (%):**

Permite avaliar e acompanhar a evolução do peso que os dispêndios anuais com I&D (quer capitalizados, quer reconhecidos como gastos) têm face às vendas totais de produtos decorativos. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Despesas com I\&D (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$$

A Direção Técnica deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador, podendo obter a informação relativa às vendas no ASW (*Application Software*).

## 2. RH – Qualificação

Os colaboradores são o recurso essencial da Deco CIN, sendo fundamental contar com profissionais qualificados capazes de executar eficientemente os processos e prestar um serviço de qualidade aos clientes. É importante perceber se a empresa está a criar as condições que permitam desenvolver as competências dos seus trabalhadores, como por exemplo, através da formação. Com efeito, a CIN promove formações em diversas áreas de modo a desenvolver as competências (*soft skills*) do pessoal. É dada, também, formação técnica sobre os produtos aos vendedores e balconistas, sendo feitas simulações de aplicação das tintas. Isto permite um melhor aconselhamento aos clientes e, conseqüentemente, uma maior satisfação e fidelização. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Investimento médio em formação por trabalhador (€):**

Permite mensurar e acompanhar a evolução do montante que a CIN investe em formação. Adicionalmente, permite avaliar o esforço da empresa na melhoria das competências das pessoas. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Gastos com formação (mensal acumulado)}}{\text{N}^{\circ} \text{ médio de trabalhadores no período}}$$

Os Recursos Humanos deverão ficar responsáveis pelo cálculo deste indicador.

- *É de assinalar que o investimento em formação não se traduz necessariamente em valor para a empresa, pelo que é igualmente necessário medir o impacto dessa formação. Como tal, tendo em vista mitigar esta limitação, este indicador deve ser acompanhado pela avaliação de desempenho individual.*

### **3. Criar um ambiente motivador**

Um colaborador motivado deposita maiores níveis de esforço nas suas tarefas. Desta forma, é preciso criar um ambiente interno motivador, que envolva as pessoas no cumprimento dos objetivos da unidade de negócios contribuindo para o seu sucesso. As saídas dos colaboradores, ou até as ausências dos mesmos, podem indiciar a existência de condições não propícias ao desenvolvimento de um bom trabalho, falta de cooperação entre colegas, falta de reconhecimento profissional, fraca progressão na carreira, entre outros. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Taxa de rotação departamental dos empregados (%):**

As saídas de trabalhadores para outros departamentos promovem a retenção dos mesmos e demonstram o investimento que a empresa faz nas pessoas, dando-lhes oportunidades de crescer dentro da organização. Além disso, alarga o conhecimento dos colaboradores a outras áreas do negócio e é, também, uma forma de alimentar a sua motivação. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de saídas para outro departamento (mensal acumulado)}}{\text{N}^{\circ} \text{ médio de empregados no período}} \times 100$$

Os Recursos Humanos deverão ficar responsáveis pelo cálculo deste indicador.

- **Taxa de rotação dos empregados (%):**

Este indicador traduz a percentagem de saídas, voluntárias ou involuntárias, de colaboradores. Caso assuma valores elevados pode indiciar algum problema organizacional, designadamente em termos de motivação. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de saídas de empregados (mensal acumulado)}}{N^{\circ} \text{ médio de empregados no período}} \times 100$$

Os Recursos Humanos deverão ficar responsáveis pelo cálculo deste indicador.

- **Taxa de absentismo (%):**

Um trabalhador da CIN tem de trabalhar, em média, 7h30 por dia, sendo que se o indivíduo estiver ausente, seja por motivo de acidente de trabalho, por faltas, justificadas ou injustificadas, atrasos, doença ou até suspensão, é considerado absentismo. Assim, este indicador pretende traduzir a percentagem de horas ou dias de trabalho esperados, que não foram concretizadas pelo trabalhador, devido a ausência motivada pelas situações descritas. Não devem ser contabilizadas aqui horas/dias despendidos em formação, e demais casos particulares previstos na Lei (casamento, luto, entre outros). Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de dias de trabalho perdidos por ausência}}{N^{\circ} \text{ mensal de dias expeáveis de trabalho}} \times 100$$

Os Recursos Humanos deverão ficar responsáveis pelo cálculo deste indicador.

- *Caso os últimos dois indicadores descritos acima apresentem valores elevados, será preciso analisar a origem do problema, de forma a tomar medidas no sentido de contrariar essa tendência.*

#### 4. *Melhoria contínua dos SI*

Os sistemas de informação têm o papel de garantir o processamento, armazenamento e proteção da informação das bases de dados da empresa. As ferramentas utilizadas pela CIN (*ASW, Portal CIN, Oracle Hyperion Planning, DECOR*) permitem uma integração da informação das várias bases de dados (clientes, produtos, custos, entre outras) e incorporam todos os aspetos dos processos do negócio. A utilização destes *softwares* permite a otimização do fluxo de informação, possibilitando um acesso em tempo real à base de dados e um ganho na produtividade. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Investimento em tecnologias de informação (%):**

Permite avaliar e acompanhar a evolução do investimento em sistemas de informação, evidenciando o esforço da CIN na melhoria do acesso à informação necessária a uma eficiente tomada de decisão. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Despesas com desenvolvimento e aquisição de SI (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$$

A Informática deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador, podendo obter a informação para o denominador no ASW (*Application Software*).

#### 3.3.4.2. Perspetiva dos Processos Internos

A importância dada ao desenvolvimento dos ativos intangíveis permite criar condições para aumentar o desempenho nos processos internos que, por sua vez, contribuirão para aumentar a satisfação dos clientes. De entre os processos da Deco CIN capazes de assegurar as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, criar valor, é possível destacar os seguintes:

- Processo de inovação;
- Gestão da qualidade (de produtos e serviços);
- Processo de comercialização dos produtos para construção, decoração e *bricolage*;
- Atendimento eficiente de clientes, após venda.

Assim, para a perspetiva dos processos internos apresentam-se no Quadro 4 os objetivos estratégicos, os indicadores propostos para cada um deles, a periodicidade de mensuração e a(s) diretriz(es) estratégia(s) a que estão associados.

**Quadro 4:** Perspetiva dos Processos Internos - Deco CIN

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Diretriz Estratégica		
				1	2	3
Processos Internos	Aumentar número de produtos inovadores	Taxa de vendas de novos produtos (%)	Anual	■	■	
	Eficiente tratamento das reclamações	Tempo médio de resposta a reclamações (h)	Mensal		■	
	Melhoria contínua da qualidade	Taxa de produtos devolvidos por falha no serviço (%)	Mensal	■	■	■
		Taxa de produtos devolvidos por falha na qualidade dos produtos (%)	Mensal			
	Dinamismo comercial	Custos de participação (%)	Mensal Acumulado		■	
		Taxa de orçamentos efetivados (%)	Mensal Acumulado			
	Identificar novas oportunidades	Vendas de produtos associados a Acordos de Obra (%)	Mensal Acumulado	■	■	
	Aumentar eficiência dos processos	Clientes que não receberam a encomenda a tempo (%)	Mensal			
		Nº médio de dias de atraso na entrega (nº de dias)	Mensal			■
		Deteção de inconformidades na expedição dos produtos (%)	Mensal			
		Rotação dos <i>stocks</i>	Anual			
Controlo de crédito	Encomendas retidas associadas ao <i>stop crédito</i> (%)	Mensal			■	

1 - Inovação e liderança dos produtos; 2 - Excelência no relacionamento com o cliente; 3 - Rentabilidade do negócio.

Fonte: Elaboração própria.

### 5. *Aumentar número de produtos inovadores*

A grande aposta da CIN na I&D evidencia a importância do processo de inovação na criação de produtos decorativos. Os laboratórios de I&D são responsáveis pela criação de novos produtos, pela melhoria de produtos existentes e pelo ensaio e substituição de matérias-primas. A Deco CIN procura, assim, aumentar a gama de produtos inovadores, de qualidade, eficientes e “amigos” do ambiente, que se traduzam em soluções orientadas para os clientes, capazes de superar as suas expectativas.

Paralelamente, a CIN dispõe de um sistema exclusivo de afinação de cores nas suas lojas e revendedores, o qual permite afinar instantaneamente a cor desejada pelo cliente com base numa paleta de 1650 opções de cores. Este sistema, materializado nas máquinas *Colormix* é um exemplo da aposta da empresa em afirmar a sua liderança no setor. Com efeito, a CIN quer manter a sua posição de liderança nos produtos decorativos e reiterar, em geral, a sua imagem de líder, no mercado. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Taxa de vendas dos novos produtos (%):**

Permite avaliar e acompanhar a evolução da penetração dos novos produtos no mercado. Apesar do cálculo ser anual, é importante definir o horizonte temporal em que se consideram como “novos” os produtos mais recentes. Assim, para este efeito, é sugerido um período de 2 anos, já que um produto que seja lançado no mercado no fim de um determinado ano, pode ainda ser considerado “novo” durante o ano seguinte. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas anuais de novos produtos}}{\text{Vendas anuais Deco CIN}} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo das vendas, ficando o cálculo do indicador sob responsabilidade do *Marketing*.

## 6. *Eficiente tratamento das reclamações*

A CIN considera a existência de dois tipos de reclamações: de serviço e de produto. As reclamações de serviço estão relacionadas com as ocorrências que originam insatisfação do cliente devido a falhas internas da CIN, nomeadamente nos seus processos ou procedimentos, e que resultam em problemas com a faturação, dos produtos entregues, as quantidades entregues, o estado da embalagem do produto ou a conduta dos funcionários junto dos clientes. No que respeita às reclamações de produtos, estas referem-se a todas as anomalias detetadas, internamente ou por clientes, associadas à qualidade dos produtos comercializados. Em qualquer caso, para amenizar os possíveis efeitos negativos das reclamações, o *Customer Service* deve ser capaz de fazer a gestão eficiente das reclamações, contribuindo para aumentar a satisfação dos clientes. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Tempo médio de resposta a reclamações (h):**

Permite avaliar o comportamento e a agilidade na resolução de problemas ao nível do serviço ou do produto, medindo o tempo que, em média, os colaboradores demoram a responder a uma reclamação. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\sum \text{Tempo (horas) de resposta mensal a reclamações}}{N^{\circ} \text{ mensal de reclamações}}$$

O *Customer Service* deverá ficar responsável pelo cálculo do indicador.

- *Este indicador deve ser analisado em conjunto com os indicadores “Nº de reclamações de produtos por mês (%)” (cf. pág. 61) e “Nº de reclamações de serviço por mês (%)” (cf. pág. 61), ambos incluídos na perspetiva de clientes e associados ao objetivo estratégico “Garantir a satisfação dos clientes”.*

## ***7. Melhoria contínua da qualidade***

A Política da Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança da CIN tem como um dos objetivos a gestão e o controlo da qualidade dos produtos, garantindo o cumprimento dos requisitos impostos pela legislação em vigor. Esta visa, ainda, a qualidade dos processos e dos serviços associados. Quando se verifica uma devolução de produtos é frõoso compreender se a reclamação teve origem na qualidade do serviço ou na qualidade do próprio produto. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Taxa de produtos devolvidos por falha no serviço (%):**

Permite avaliar e acompanhar a evolução da percentagem de devoluções de produtos que não foram aceites, no destino, pelos clientes. Devem ser incluídas todas as devoluções que tenham sido consideradas, pelo atendimento ao cliente, como falha no serviço. Assim, evidencia falhas ao nível da gestão da qualidade do processo de deteção antecipada das inconformidades, aquando da expedição. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas devolvidas por falha no serviço}}{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas expedidas}} \times 100$$

O *Customer Service* deverá ficar responsável pelo cálculo do indicador.

- *Este indicador deve ser ponderado conjuntamente com o “Nº de reclamações de serviço por mês (%)”, incluído na perspetiva de clientes (cf. pág. 61). Adicionalmente, deve ser analisado juntamente com o indicador “Deteção de inconformidades na expedição dos produtos (%)”, inserido na perspetiva dos processos internos (cf. pág. 57).*

- **Taxa de produtos devolvidos por falha na qualidade dos produtos (%):**

Permite avaliar e acompanhar a evolução da percentagem de devoluções dos produtos que não foram aceites, no destino, pelos clientes, cuja razão esteja relacionada com a qualidade dos produtos. Evidencia falhas ao nível da gestão da qualidade do produto. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas devolvidas por falha no controlo de qualidade}}{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas expedidas}} \times 100$$

O *Customer Service* deverá ficar responsável pelo cálculo do indicador.

➤ *Este indicador deve ser avaliado conjuntamente com o “Nº de reclamações de produtos por mês (%)”, incluído na perspetiva de clientes (cf. pág. 61).*

## 8. *Dinamismo comercial*

A força de vendas da Deco CIN consiste nos **vendedores**, nas **lojas próprias** da marca e nos **chefes de vendas**. Os **vendedores** fazem o acompanhamento a clientes “revendedores” e, caso o volume de negócios se justifique, acompanham também determinados clientes “aplicadores”. De modo a incentivar os clientes a aumentarem o volume de compras são oferecidas condições comerciais apelativas (descontos comerciais e bónus) e realizadas campanhas comerciais para profissionais e particulares. Por outro lado, a estratégia da Deco CIN passa, também, por fazer a distribuição através de **lojas próprias** CIN para fortalecer o reconhecimento da marca e a aproximação aos clientes, nomeadamente ao cliente final. Os **chefes de vendas** estão distribuídos por áreas geográficas sendo responsáveis pelos vendedores e pelas lojas da zona correspondente. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Custos de participação (%):**

Este indicador tem como referência os custos associados à aquisição de clientes, no que diz respeito a participações de custos de clientes. Por exemplo, no caso de um revendedor exclusivo que abra uma nova loja, a CIN assume até 50% dos custos com a renda e o salário de um funcionário durante um período acordado. Este indicador deve também incluir os custos com patrocínios atribuídos aos clientes da Deco CIN. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Gastos com participações e patrocínios (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$$

É no ASW que se pode obter a informação necessária ao cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

➤ *Este indicador deve ser analisado com o indicador “Vendas a novos clientes (%) (cf. pág. 63), incluído na perspetiva de clientes, visto que o facto de a CIN auxiliar o cliente com os custos de abertura de lojas é um fator contribuidor para a angariação de mais clientes.*

- **Taxas de orçamentos efetivados (%):**

Avalia a percentagem de orçamentos pedidos em loja que se traduzem efetivamente numa venda. Permite, essencialmente, compreender o serviço de atendimento ao público das lojas. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Nº de vendas efetivadas, com pedido de orçamento (mensal acumulado)}}{\text{Nº de orçamentos pedidos em loja no período}} \times 100$$

É no DECOR (sistema de faturação das lojas) que se pode obter a informação necessária ao cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

- *Este indicador deve ser considerado conjuntamente com o indicador “Vendas perdidas (%)”, incluído na perspetiva de clientes (cf. pág. 62), pois o número de orçamentos não efetivados traduzem-se em vendas que não foram concretizadas, mas que podiam ter sido, contribuindo, assim, para as ocorrências de “vendas perdidas”.*

### **9. Identificar novas oportunidades**

Através da utilização da aplicação de CRM (*Customer Relationship Management*) no Portal CIN, a Deco CIN identifica, em tempo real, as oportunidades que surgem no mercado da construção civil, decoração e *bricolage*, ao nível dos concursos públicos. O sistema cria alertas de concursos públicos, permitindo alocar os vendedores às oportunidades identificadas, de modo a fazerem uma prospeção de mercado. Esta é uma forma de atuar junto dos arquitetos e construtoras criando-lhes condições comerciais favoráveis para que prescreverem as tintas decorativas da marca CIN. Adicionalmente, esta abordagem, permite atuar junto dos clientes da Deco CIN denominados “aplicadores”, que concorrem para a aplicação das tintas. Não só permite angariar novos clientes como, também, reforçar a imagem e a marca das tintas CIN. Este tipo de venda é registado no sistema como “Acordo de Obra”. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Vendas de produtos associados a Acordos de Obra (%):**

Este indicador permite avaliar e acompanhar a evolução do volume de vendas associadas a obras públicas ou privadas que usam produtos CIN, e pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas de produtos registadas como Acordos de Obra (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

## ***10. Aumentar eficiência dos processos***

Aquando das encomendas, os clientes podem escolher a data em que pretendem que a entrega dos produtos seja efetivada (caso contrário, o sistema assume, por defeito, a próxima data da rota de entregas associada ao cliente registado no sistema DECOR). Em todo o caso, se uma eventual rutura de *stocks* impedir que a encomenda seja entregue na data pretendida, o sistema indica automaticamente qual a “data prevista” de entrega, com base no *lead time* de fabrico. Como tal, há que garantir que a data de entrega efetiva das encomendas corresponde à data prometida no momento da encomenda, sendo para isso necessário uma eficiente gestão dos *stocks*. Adicionalmente, é primordial detetar as inconformidades nos produtos antes destes serem expedidos. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Clientes que não receberam a encomenda a tempo (%):**

Determina a percentagem de encomendas que não foram entregues na data prevista. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas não entregues na data prevista}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas}} \times 100$$

O *Customer Service* deverá ficar responsável pelo cálculo do indicador.

- **Número médio de dias de atraso na entrega (nº de dias):**

Este indicador avalia o número médio de dias de atraso na entrega de encomendas, tendo por base a diferença ocorrida entre a data de entrega efetiva e a data de entrega prevista. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de dias de atraso nas entregas}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas atrasadas}}$$

O *Customer Service* deverá ficar responsável pelo cálculo do indicador.

➤ *Estes dois últimos indicadores devem ser analisados conjuntamente com o “Nº de reclamações de serviço por mês (%)”, incluído na perspetiva de clientes (cf. pág. 61), uma vez que o facto de haver atraso nas entregas contribui significativamente para a não satisfação dos clientes.*

- **Deteção de inconformidades na expedição de produtos (%):**

Permite avaliar o peso das inconformidades na fase de distribuição dos produtos, ao mesmo tempo que avalia a qualidade do processo de deteção antecipada de irregularidades - ao nível das quantidades, das referências encomendadas, etc. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas irregulares}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas expedidas}} \times 100$$

A Direção de Operações deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador.

➤ *Deve ser feita uma apreciação conjunta deste indicador com a “Taxa de produtos devolvidos por falha no serviço (%)” (cf. pág. 52) e com o “Nº de reclamações de serviço por mês (%)” (cf. pág. 61), incluídos na perspetiva dos processos internos e na perspetiva de clientes, respetivamente. Quanto maior o número de inconformidades detetadas na expedição dos produtos, mais eficiente é o processo associado e menor tenderá a ser a quantidade de produtos devolvidos por falha no serviço e o número de reclamações.*

Adicionalmente é, também, desejável que se utilize o seguinte indicador:

- **Rotação dos stocks:**

Mede a capacidade da Deco CIN para escoar rapidamente os produtos em *stock*. Não se espera que este indicador seja demasiado baixo (pois pode significar dificuldades no escoamento), nem demasiado alto (já que pode levar a ruturas no *stock*

tornando impossível a distribuição regular dos produtos). Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{CMVMC}{\text{Saldo de inventários}}$$

### **11. Controlo de crédito**

As condições de crédito oferecidas aos clientes da Deco CIN englobam quer a definição do prazo de pagamento das encomendas a crédito, quer o limite de crédito aceitável. Assim, no início de cada ano são definidas as condições de pagamento e o limite de crédito (*plafond*) a conceder a cada um dos clientes. Então, em determinado momento, é preciso verificar-se o cumprimento destas duas condições, em simultâneo, para que não haja qualquer tipo de restrição ao levantamento dos produtos. Nos casos em que o crédito foi excedido pelo cliente, as encomendas são registadas, ficando retidas no armazém, a menos que, nessa ocasião, seja aprovado um aumento do *plafond* de crédito. Porém, no que respeita a clientes em processos de falência, contencioso ou em advogado, o crédito ficará suspenso, não lhe sendo facultada a encomenda. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Encomendas retidas associadas ao *stop crédito* (%):**

Permite conhecer a percentagem de clientes em situação crítica no que diz respeito ao crédito. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas retidas (stop crédito)}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas}} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade do *Customer Service* e do Controlo de Crédito.

➤ *Este indicador deve ser ponderado juntamente com os indicadores incluídos na perspetiva de clientes, “Créditos em mora (%)” (cf. pág. 65) e “Prazo médio de cobrança (nº de dias)” (cf. pág. 65), associados ao objetivo “Níveis adequados de*

*risco". Por um lado, estas encomendas podem estar associadas a clientes com limite de crédito excedido, mas que não resultarão num risco de falta de cobrança. Por outro lado, as encomendas retidas podem dizer respeito a clientes que ficaram com crédito suspenso por situação legal delicada e que podem, de facto, resultar em créditos incobráveis.*

#### 3.3.4.3. Perspetiva dos Clientes

A CIN possui uma alargada e diversificada carteira de clientes, identificados e agrupados, pela empresa, em categorias com características homogéneas entre si e transversais à unidade de negócios decorativos:

- Clientes Diretos
  - Consumidor final;
  - Aplicadores;
- Revendedores;
- Grandes Superfícies.

O cliente que compra pontualmente nas lojas próprias da CIN é denominado de “**cliente direto**”. Por um lado, este pode ser “**consumidor final**” particular - que compra para consumo próprio; ou profissional - que adquire diretamente tinta nas lojas para manutenção das suas instalações ou equipamentos, sejam elas industriais, comerciais ou de prestação de serviços. Os clientes diretos podem, também, ser “**aplicadores**”, i.e., pintores que empregam as tintas na sua atividade profissional, nomeadamente na construção civil. Podem, ainda, ser incluídos nesta tipologia de cliente diretos os “grandes empreiteiros de pintura decorativa”, anti corrosão e industrial, que fazem o levantamento dos seus produtos em loja.

Os “**revendedores**” são todos aqueles que possuem um estabelecimento que comercializa e/ou distribui tintas e produtos complementares. Podem ser entidades que vendem exclusivamente este tipo de produtos, que se dediquem à venda de

materiais de construção ou, então, as chamadas “drogarias”, onde o segmento das tintas é de menor importância no âmbito do negócio.

Por fim, temos as “**grandes superfícies**” (hipermercados ou supermercados) generalistas, que se dedicam à venda indiferenciada de produtos de grande consumo, incluindo tintas ou produtos complementares; e as grandes superfícies especialistas que vendem materiais de construção, incluindo tintas e produtos complementares.

Tal como referido anteriormente, a proposta de valor, da Deco CIN, para os clientes descritos acima traduz-se em produtos e serviços de excelência, tendo em conta que a CIN pretende ser conhecida pela sua notoriedade e liderança no mercado de construção, decoração e *bricolage*.

No Quadro 5 são apresentados, para a perspetiva dos clientes, os objetivos estratégicos, os indicadores propostos para cada um deles, a periodicidade de mensuração e a(s) diretriz(es) estratégia(s) a que estão associados.

**Quadro 5:** Perspetiva dos Clientes – Deco CIN

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Diretriz Estratégica		
				1	2	3
Clientes	Garantir satisfação dos clientes	Nº de reclamações de produtos por mês (%)	Mensal		■	
		Nº de reclamações de serviço por mês (%)	Mensal		■	
	Fidelização dos clientes	Vendas perdidas (%)	Anual		■	
	Angariação de novos clientes	Vendas a novos clientes (%)	Mensal Acumulado	■	■	
	Oferecer soluções orientadas para o cliente	TOP 10 produtos mais vendidos; TOP 10 produtos menos vendidos	Mensal	■	■	
	Reforçar imagem de liderança	Estudo de mercado	Anual	■		
	Níveis adequados de risco	Créditos em mora (%)	Mensal			
Prazo médio de cobrança (nº de dias)		Mensal			■	

1 - Inovação e liderança dos produtos; 2 - Excelência no relacionamento com o cliente; 3 - Rentabilidade do negócio.

Fonte: Elaboração própria.

## 12. Garantir a satisfação dos clientes

O aumento da gama de produtos e a qualidade dos processos associados aos produtos e aos serviços da Deco CIN proporcionam uma maior satisfação dos clientes. Entre outros fatores, podem destacar-se o eficiente atendimento ao cliente, a eficaz deteção das irregularidades nos produtos e nas encomendas, bem como a entrega dos produtos em tempo útil. Além disso, os vendedores e os balconistas da Deco CIN, quando motivados e com a formação apropriada, influenciam fortemente a satisfação dos clientes, no sentido de lhes proporcionar um atendimento personalizado e dar a conhecer as soluções da CIN, incentivando-os a experimentar e a comprar. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Nº reclamações de produtos por mês (%):**

Este indicador revela, através do número de reclamações que chegam ao atendimento ao cliente, a satisfação ou insatisfação dos clientes com o produto em si. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de reclamações de produtos}}{N^{\circ} \text{ de vendas efetuadas no mês}} \times 100$$

É no ASW que se pode obter a informação necessária ao cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade do *Customer Service*.

➤ *É aconselhável, a análise deste indicador deve ser feita com o indicador “Taxa de produtos devolvidos por falha na qualidade dos produtos (%)” (cf. pág. 53), incluído na perspetiva dos processos internos.*

- **Nº reclamações de serviço por mês (%):**

Este indicador revela, através do número de reclamações que chegam ao atendimento ao cliente, a satisfação ou insatisfação dos clientes pelo serviço. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de reclamações de serviço}}{N^{\circ} \text{ de encomendas colocadas no mês}} \times 100$$

É no ASW que se pode obter a informação necessária ao cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade do *Customer Service*.

- *Este indicador deve ser avaliado em conjunto com os seguintes três indicadores: “Taxa de produtos devolvidos por falha no serviço (%)” (cf. pág. 52), “Clientes que não receberam a encomenda a tempo (%)” (cf. pág. 56) e com a “Deteção de inconformidades na expedição de produtos (%)” (cf. pág. 57), todos incluídos na perspetiva de processos internos.*

### 13. Fidelização dos clientes

A satisfação dos clientes e a qualidade do seu relacionamento com a Deco CIN contribui para uma maior retenção dos clientes. O facto de existir um acompanhamento direto aos clientes transmite uma imagem de confiança e fiabilidade e fortalece a relação entre ambas as partes. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Vendas perdidas (%):**

Este indicador dá-nos informação quanto ao peso das vendas dos clientes sem consumos no ano em análise, mas que tiveram vendas no ano anterior. É, portanto, uma medida inversa do grau de fidelização de clientes. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas no ano } (n - 1) \text{ a clientes sem vendas no ano } (n)}{\text{Vendas Deco CIN no ano } (n - 1)} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

- *Tal como mencionado atrás, a apreciação deste indicador deve ser feita em conjunto com a “Taxa de orçamentos efetivados (%)” inserido na perspetiva dos processos internos (cf. pág. 54), já que parte das vendas perdidas pode estar relacionada com os orçamentos que não se traduziram em vendas.*

#### **14. Angariação de clientes**

Através da oferta de produtos inovadores e diferenciados relativamente à concorrência será possível aceder-se a um maior número de clientes. Além disso, a equipa comercial e o seu dinamismo, mediante aproveitamento das oportunidades de mercado identificadas, contribuirão para aumentar as vendas associadas a novos clientes. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Vendas a novos clientes (%):**

Este indicador traduz o peso que as vendas a novos clientes têm no volume de negócios da Deco CIN, podendo ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas a novos clientes da Deco CIN (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$$

É no ASW que se pode obter a informação necessária ao cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

- *Como já referido, a análise deste indicador deve ser feita em conjunto com o indicador denominado “Custos de participação (%)” (cf. pág. 54), inserido na perspetiva de clientes, associado ao mesmo objetivo de “Angariação de clientes”.*

#### **15. Oferecer soluções orientadas para o cliente**

A CIN quer oferecer soluções capazes de conquistar, reter e fidelizar clientes. Porém, nem todos os produtos inovadores são soluções orientadas para o cliente,

sendo necessário identificar aquelas que realmente satisfazem e superam as expectativas dos clientes da Deco CIN. Como tal, a análise dos produtos mais vendidos e dos menos vendidos permite conhecer os produtos com maior e menor procura e aceitabilidade pelo mercado. Neste contexto, deve ser feita a seguinte compilação dos produtos, discriminando o respetivo código e o preço associado a cada um deles:

*TOP 10 produtos **mais** vendidos no mês*

*TOP 10 produtos **menos** vendidos no mês*

É no ASW que se pode obter a informação sobre o preço e a listagem dos produtos vendidos, ficando este indicador sob responsabilidade do *Marketing*.

### ***16. Reforçar a imagem como líder***

A CIN pretende que os seus produtos decorativos sejam percecionados pelos seus clientes como produtos líder e “*top of mind*” em oposição às marcas concorrentes. A CIN quer ser a primeira marca de tintas a surgir na ideia dos consumidores quando estes estiverem perante uma gama de produtos semelhantes. Como tal, recomenda-se que seja feito um estudo de mercado (consulta ao mercado), tendo em vista a identificação do atual posicionamento da marca e os fatores a melhorar para reforçar a liderança.

- **Estudo de mercado:**

Um estudo de mercado (consulta ao mercado) poderia, por um lado, permitir conhecer o posicionamento da marca na perceção dos clientes e, por outro, identificar qual a melhor atuação para melhorar o conhecimento e preferência dos consumidores relativamente às tintas decorativas CIN. Adicionalmente, pode também ser um auxílio no sentido de perceber se, de facto, os produtos CIN são “soluções orientadas para o cliente”.

## 17. Níveis adequados de risco

A CIN está exposta ao risco de crédito comercial, pelo que, para não prejudicar a rentabilidade do negócio, existe uma rigorosa política de crédito e um eficaz processo de cobranças a clientes. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Créditos em mora (%):**

Este indicador permite avaliar a eficácia na cobrança dos créditos sobre clientes. Indica o peso dos créditos em mora no valor total do crédito concedido aos clientes. Se o indicador for alto, pode significar que o processo de deteção de eventuais falhas na regularização dos créditos por parte dos vendedores está a ser pouco eficiente; que os *plafonds* iniciais foram ultrapassados; ou que são o resultado de uma má concessão de crédito. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Valor (saldo) dos créditos em mora}}{\text{Valor total (saldo) de crédito concedido a clientes}} \times 100$$

O Controlo de Crédito deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador.

➤ *Este indicador deve ser analisado em conjunto com o indicador “Encomendas retidas associadas ao stop crédito (%)” (cf. pág. 58) e com o “Prazo médio de cobrança (nº de dias)” (cf. pág. 65), incluídos na perspetiva dos processos internos e na perspetiva dos clientes respetivamente. Parte das encomendas retidas pode estar associada a clientes cujos créditos não são recuperáveis.*

- **Prazo médio de cobrança (nº de dias):**

Este indicador traduz o tempo (dias) que a empresa demora, em média, a receber os créditos que concede aos seus clientes da unidade de negócio Deco CIN. Não se pretende, neste caso, que o indicador seja demasiado baixo, já que é dado um

incentivo (desconto de pagamento antecipado) aos clientes que paguem em 15 ou 30 dias. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\left[ \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times \frac{1}{(1 + \text{Taxa IVA})} \right] \times n^{\circ} \text{ dias do período}$$

O Controlo de Crédito deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador.

- *A apreciação deste indicador deve ser feita simultaneamente com os indicadores “Créditos em mora (%)” (cf. pág. 65) e “Encomendas retidas associadas ao stop crédito (%)” (cf. pág. 58), inseridos na perspetiva de clientes. O facto de os clientes terem dificuldades em pagar os créditos e, como tal, ficarem com saldo em aberto durante um grande período de tempo, pode indiciar algum problema mais grave que deva ser avaliado.*

#### 3.3.4.4. Perspetiva Financeira

Se os ativos intangíveis estiverem alinhados com a estratégia, estão encontradas as condições para a melhoria contínua dos processos internos que permitirão cumprir a proposta de valor para os clientes, a qual traduz a visão e a missão da empresa. Nesse caso, a Deco CIN estará em condições de garantir que os objetivos financeiros serão alcançados, já que a perspetiva financeira reflete a concretização da estratégia. Como o mapa estratégico foi elaborado numa tentativa de refletir as relações de causalidade existentes, se um dos indicadores evidenciar algum desvio face ao estabelecido, deverão ser averiguadas as razões subjacentes a esse comportamento nas outras perspetivas.

O Quadro 6 apresenta, para a perspetiva financeira, os objetivos estratégicos, os indicadores propostos para cada um deles, a periodicidade de mensuração e a(s) diretriz(es) estratégia(s) a que estão associados.

**Quadro 6:** Perspetiva Financeira – Deco CIN

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Periodicidade	Diretriz Estratégica		
				1	2	3
Financeira	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento das vendas (%)	Mensal Acumulado	■	■	
	Aumentar a quota de mercado	Quota de mercado (%)	Trimestral	■	■	
	Impulsionar o crescimento rentável	Margem EBITDA (%)	Mensal			■
		Margem bruta (%)	Mensal			■
Melhorar produtividade	Custos por quilograma (€)	Trimestral			■	

1 - Inovação e liderança dos produtos; 2 - Excelência no relacionamento com o cliente; 3 - Rentabilidade do negócio.

Fonte: Elaboração própria.

### ***18. Aumentar o volume de negócios***

A Deco CIN pretende aumentar o volume de negócios de três formas: aumentar as vendas aos clientes atuais; captar novos clientes; e, aumentar a sua oferta no mercado com novos produtos. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Taxa de crescimento das vendas (%):**

Este indicador traduz a evolução das vendas da unidade de negócio Deco CIN (acumuladas desde o início do período até à data de mensuração), face a idêntico período do ano anterior. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n) - \text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n - 1)}{\text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n - 1)} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção Comercial.

### ***19. Aumentar a quota de mercado***

O crescimento das vendas da Deco CIN não implica necessariamente um aumento da quota de mercado, visto que esta depende da evolução do volume de vendas de produtos decorativos face às restantes empresas a operar no mercado de construção,

decoreção e *bricolage*. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Quota de mercado (%):**

Este indicador representa a posição competitiva da empresa no segmento das tintas decorativas em Portugal, traduzindo o crescimento dos seus produtos no mercado. Uma tendência de crescimento da quota de mercado evidenciará um aumento das receitas mais rápido do que o dos concorrentes. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Vendas trimestrais Deco CIN}}{\text{Vendas trimestrais do mercado de construção, decoreção e bricolage}} \times 100$$

É através dos dados providenciados trimestralmente pela APT (Associação Portuguesa de Tintas) que é possível recolher a informação necessária ao cálculo deste indicador. É de referir que as estatísticas da APT reportam apenas dados de 12 empresas produtoras de tintas e vernizes, as quais representam a maior parcela deste mercado (estima-se que 90%), e abrangem essencialmente produtos decorativos.

O Controlo de Gestão deverá ficar responsável pelo cálculo deste indicador.

## ***20. Impulsionar o crescimento rentável***

O crescimento, por si só, não traz necessariamente rendibilidade ao negócio. Uma empresa pode crescer em termos de vendas, mas se não se focar igualmente na gestão dos seus ativos o crescimento não se converterá em rendibilidade. Esta implica o melhor uso dos recursos ao longo da cadeia de valor, pelo que as ações internas são o elemento fundamental para um crescimento rentável. É, pois, necessário desenvolver as competências necessárias capazes de acompanhar o crescimento. Considera-se útil, então, a inclusão dos seguintes indicadores na medição deste objetivo:

- **Margem EBITDA (%):**

A utilização do EBITDA (Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) permite analisar o desempenho da unidade de negócio, aferindo, quer a produtividade, quer a eficiência. O quociente entre o EBITDA e o volume de negócios possibilita medir não só a rentabilidade da Deco CIN, como também a capacidade em gerar fluxos de caixa (*cash-flows*) a partir da atividade operacional. A margem EBITDA pode ser expressa pela seguinte fórmula:

$$\frac{EBITDA \text{ mensal}}{Vendas \text{ Deco CIN no mês}} \times 100$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando à responsabilidade do Controlo de Gestão.

- *De salientar que será importante acompanhar o EBITDA, quer em percentagem, quer em valor absoluto (euros).*

- **Margem bruta (%):**

A Margem Bruta (Vendas – Custo das Vendas) representa a parcela que resta da receita total de vendas da empresa depois de deduzir os custos diretos associados à produção dos bens vendidos. Este indicador mede a percentagem das receitas de vendas disponíveis para financiar outros aspetos do negócio, podendo ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{Margem \text{ Bruta mensal}}{Vendas \text{ Deco CIN no mês}} \times 100$$

Para o cálculo da margem bruta a Deco CIN assume, como custo das vendas, os custos com as embalagens e com as matérias-primas. De salientar que será importante acompanhar a margem bruta, quer em percentagem, quer em valor absoluto (euros).

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando à responsabilidade do Controlo de Gestão.

- *Quanto maior é a margem bruta, maior é a rentabilidade das vendas. É importante referir que a evolução deste indicador pode ser explicada por três fatores distintos: pela alteração do mix de vendas (diferentes produtos vendidos); pela variação do custo por litro; ou até, pela variabilidade associada ao preço de venda por litro. Assim, será conveniente monitorizar a evolução de cada uma destas três vertentes.*

## *21. Melhorar a produtividade*

A otimização da estrutura de custos é um fator crítico de sucesso no mercado das tintas decorativas pelo que é importante que a utilização dos recursos e a gestão dos ativos seja eficiente de modo a acompanhar o crescimento de forma rentável. Considera-se útil, então, a inclusão do seguinte indicador na medição deste objetivo:

- **Custos por quilograma (€):**

Permite determinar e acompanhar a evolução dos custos industriais, por quilograma, associados aos produtos decorativos. Este indicador pode ser expresso pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Custo industrial, mensal}}{\text{Quantidades produzidas (Kg)no mês}}$$

É no ASW que se pode aceder à informação necessária para o cálculo deste indicador, ficando o mesmo à responsabilidade da Direção de Operações.

Finalmente, é de salientar que, perante o sistema de medição de desempenho atualmente em vigor na CIN, assente em indicadores financeiros, optou-se por não replicar, na perspetiva financeira, todos os indicadores atualmente utilizados. Em vez disso, foram selecionados apenas aqueles que se afiguram mais relevantes no âmbito do *Balanced Scorecard*, tendo em conta as relações causa-efeito com os indicadores das restantes perspetivas. Para concluir, no Quadro 7 é apresentado o *Balanced Scorecard*.

**Quadro 7: Balanced Scorecard da Deco CIN**

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Fórmula de cálculo	Periodicidade	Responsável	Diretriz Estratégica			Pág.
						1	2	3	
Financeira	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento das vendas (%)	$\frac{\text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n) - \text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n - 1)}{\text{Vendas Deco CIN (acumulado, ano } n - 1)} \times 100$	Mensal Acumulado	Direção Comercial A	■	■		67
	Aumentar a quota de mercado	Quota de mercado (%)	$\frac{\text{Vendas trimestrais Deco CIN}}{\text{Vendas trimestrais do mercado de construção, decoração e bricolage}} \times 100$	Trimestral	Direção Financeira (Controlo de Gestão)	■	■		68
	Impulsionar o crescimento rentável	Margem EBITDA (%)	$\frac{\text{EBITDA mensal}}{\text{Vendas Deco CIN no mês}} \times 100$	Mensal					69
		Margem bruta (%)	$\frac{\text{Margem Bruta mensal}}{\text{Vendas Deco CIN no mês}} \times 100$	Mensal				■	69
Melhorar a produtividade	Custos por quilograma (€)	$\frac{\text{Custo industrial, mensal}}{\text{Quantidades produzidas (kg) no mês}}$	Trimestral	Direção de Operações			■	70	
Clientes	Garantir a satisfação dos clientes	Nº de reclamações de produtos por mês (%)	$\frac{\text{Nº mensal de reclamações de produtos}}{\text{Nº de vendas efetuadas no mês}} \times 100$	Mensal	Direção Administrativa (Customer Service)		■		61
		Nº de reclamações de serviço por mês (%)	$\frac{\text{Nº mensal de reclamações de serviço}}{\text{Nº de encomendas colocadas no mês}} \times 100$	Mensal					61
	Fidelização dos clientes	Vendas perdidas (%)	$\frac{\text{Vendas no ano } (n - 1) \text{ a clientes sem vendas no ano } (n)}{\text{Vendas Deco CIN no ano } (n - 1)} \times 100$	Anual	Direção Comercial A		■		62
	Angariação dos clientes	Vendas a novos clientes (%)	$\frac{\text{Vendas a novos clientes da Deco CIN (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$	Mensal Acumulado		■	■		63
	Oferecer soluções orientadas para o cliente	Estudo dos produtos mais vendidos (TOP 10) e menos vendidos (TOP 10)		Mensal		Direção de Marketing	■	■	
	Reforçar a imagem de liderança	Estudo de mercado		Anual	■				64
	Níveis adequados de risco	Créditos em mora (%)	$\left( \frac{\text{Valor (saldo) dos créditos em mora}}{\text{Valor total (saldo) de crédito concedido a clientes}} \right) \times 100$	Mensal	Direção Financeira (Controlo de Crédito)			■	65
Prazo médio de cobrança (nº de dias)		$\left[ \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times \frac{1}{(1 + \text{Taxa IVA})} \right] \times \text{nº dias do período}$	Mensal					65	
Processos Internos	Aumentar nº de produtos inovadores	Taxa de vendas de novos produtos (%)	$\frac{\text{Vendas anuais de novos produtos}}{\text{Vendas anuais Deco CIN}} \times 100$	Anual	Direção de Marketing	■	■		50
	Eficiente tratamento das reclamações	Tempo médio de resposta a reclamações (h)	$\frac{\sum \text{Tempo (horas) de resposta mensal a reclamações}}{\text{Nº mensal de reclamações}}$	Mensal	Direção Adm. (Customer Service)		■		51
	Melhoria contínua da qualidade (produto/serviço)	Taxa de produtos devolvidos por falha no serviço (%)	$\frac{\text{Nº mensal de linhas de encomendas devolvidas por falha no serviço}}{\text{Nº mensal de linhas de encomendas expedidas}} \times 100$	Mensal		■	■	■	52

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Fórmula de cálculo	Periodicidade	Responsável	Diretriz Estratégica			Pág.
						1	2	3	
Processos Internos	Melhoria contínua da qualidade (produto/serviços)	Taxa de produtos devolvidos por falha na qualidade dos produtos (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas devolvidas por falha no controlo de qualidade}}{N^{\circ} \text{ mensal de linhas de encomendas expedidas}} \times 100$	Mensal	Direção Adm. (Customer Service)	■	■	■	53
	Dinamismo comercial	Custos de comparticipação (%)	$\frac{\text{Gastos com comparticipações e patrocínios (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$	Mensal Acumulado	Direção Comercial A				54
		Taxas de orçamentos efetivados (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ de vendas efetivadas, com pedido de orçamento (mensal acumulado)}}{N^{\circ} \text{ de orçamentos pedidos em loja no período}} \times 100$	Mensal Acumulado			■		54
	Identificar novas oportunidades	Vendas de produtos associados a Acordos de Obra (%)	$\frac{\text{Vendas de produtos registadas como Acordos de Obra (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$	Mensal Acumulado			■	■	55
	Aumentar eficiência dos processos	Clientes que não receberam a encomenda a tempo (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas não entregues na data prevista}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas}} \times 100$	Mensal	Direção Adm. (Customer Service)				56
			$\frac{N^{\circ} \text{ médio de dias de atraso na entrega (n}^{\circ} \text{ de dias)}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas atrasadas}}$	Mensal					56
		Deteção de inconformidades na expedição dos produtos (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas irregulares}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas expedidas}} \times 100$	Mensal	Direção de Operações			■	57
			Rotação dos stocks	$\frac{CMVMC}{\text{Saldo de inventários}}$		Anual			
	Controlo de crédito	Encomendas retidas associadas ao stop crédito (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas retidas (stop crédito)}}{N^{\circ} \text{ mensal de encomendas}} \times 100$	Mensal	Customer Service/ Controlo de Crédito			■	58
	Aprendizagem e Crescimento	I&D	Despesas com I&D (%)	$\frac{\text{Despesas com I\&D (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$	Mensal Acumulado	Direção Técnica (I&D)	■	■	■
RH - Qualificação		Investimento médio em formação por trabalhador (€)	$\frac{\text{Gastos com formação (mensal acumulado)}}{N^{\circ} \text{ médio de trabalhadores no período}}$	Mensal Acumulado	Direção Administrativa (RH)	■	■	■	45
Criar ambiente motivador		Taxa de rotação departamental dos empregados (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ de saídas para outro departamento (mensal acumulado)}}{N^{\circ} \text{ médio de empregados no período}} \times 100$	Mensal Acumulado					46
		Taxa de rotação dos empregados (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ de saídas de empregados (mensal acumulado)}}{N^{\circ} \text{ médio de empregados no período}} \times 100$	Mensal Acumulado		■	■	■	47
		Taxa de absentismo (%)	$\frac{N^{\circ} \text{ mensal de dias de trabalho perdidos por ausência}}{N^{\circ} \text{ mensal de dias expeáveis de trabalho}} \times 100$	Mensal					47
Melhoria contínua dos SI		Investimento em tecnologias de informação (%)	$\frac{\text{Despesas com desenvolvimento e aquisição de SI (mensal acumulado)}}{\text{Vendas Deco CIN no período}} \times 100$	Mensal Acumulado	Direção Financeira (Informática)	■	■	■	48
1 – Inovação e liderança dos produtos; 2 – Excelência no relacionamento com o cliente; 3 – Rentabilidade do negócio									

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.5. Cronograma de Implementação

O *Balanced Scorecard* é um projeto a ser desenvolvido pela CIN a curto prazo, sendo que o líder nomeado para a sua implementação foi o Diretor de Controlo de Gestão. Como tal, neste trabalho final de mestrado foi apresentada a sugestão de implementação *bottom-up* do *Balanced Scorecard*, iniciando-se nas unidades de negócio. Neste caso, a proposta resultou do foco na unidade de negócios dos produtos decorativos, mais concretamente na Deco CIN, pelo facto de o estágio se ter direcionado essencialmente para o âmbito de atividade desta unidade.

Considera-se, deste modo, importante apresentar um cronograma da implementação do *Balanced Scorecard*, que possa servir de guia ao projeto. Neste sentido, são apresentados os passos que se perspetivam que sirvam de apoio à implementação formal desta ferramenta de gestão.

#### **Reunião com a Comissão Diretiva<sup>6</sup>.....24.02.2017**

- ✓ Apresentação do projeto e respetivos objetivos;

#### **Entrevistas aos intervenientes.....Até 10.04.2017**

- ✓ Introdução ao *Balanced Scorecard*;
- ✓ Levantamento de objetivos estratégicos e indicadores utilizados na empresa e em cada direção;

#### **Sessão de Síntese.....Até 24.04.2017**

- ✓ Preparação para o primeiro *workshop*, elaborando uma proposta de *Balanced Scorecard*, com base nas entrevistas e no levantamento de informação realizado;
- ✓ Intervenientes: líder e equipa selecionada;

---

<sup>6</sup> A Comissão Diretiva é constituída pelo CEO, CFO, *Key Account Manager*.

**1º Workshop com Comissão Operacional**<sup>7</sup>.....Até 05.05.2017

- ✓ Consenso sobre visão, missão e estratégia da CIN;
- ✓ Reflexão sobre a estratégia da Unidade de Negócio selecionada e relação entre as outras;
- ✓ Apresentação da proposta de *Balanced Scorecard* com base no trabalho de preparação executado nas etapas anteriores;
- ✓ Abordagem crítica de cada perspetiva;
- ✓ Desenho do Mapa Estratégico (identificação dos objetivos estratégicos de cada perspetiva e potenciais indicadores);
- ✓ *Documentos de apoio:*
  - *Resumo Relatório DBK (Setor Portugal Tintas e Vernizes) – dados do mercado interno e de construção, decoração e bricolage, incluindo quotas de mercado, evolução da atividade, clientes, marketing-mix, concorrentes;*
  - *Balanced Scorecard proposto;*
  - *Esquema apresentado por Kaplan e Norton como checklist orientativa, conforme apresentado no anexo III.*

**Nota:** se necessário, este *workshop* pode ser subdividido em duas sessões.

**2º Workshop com Comissão Operacional**.....Até 02.06.2017

- ✓ Debate sobre as conclusões do *workshop* anterior;
- ✓ Definição final dos indicadores, metas a alcançar e departamentos responsáveis;
- ✓ *Documentos de apoio:*
  - *Resumo do Mapa estratégico da sessão anterior;*
  - *Preenchimento durante o workshop do documento no apêndice II.*

---

<sup>7</sup> A Comissão Operacional é constituída pela Comissão Diretiva, pelos responsáveis das unidades de negócio, pelos responsáveis funcionais e pelos *country managers*.

### **3º Workshop com a Comissão Operacional.....Até 16.06.2017**

- ✓ Validação de todo o processo (desde a visão à definição dos objetivos e aos indicadores);
- ✓ Definição das iniciativas estratégicas e alinhamento com o *Balanced Scorecard*;
- ✓ *Documentos de apoio:*
  - *Resultado do Mapa Estratégico e do Balanced Scorecard de acordo com as sessões anteriores.*
  - *Conclusão do preenchimento do documento constante do apêndice II.*

### **Apresentação do *Balanced Scorecard* e ações subsequentes.....Até 30.06.2017**

- ✓ Esta apresentação marca o início concreto da aplicação desta ferramenta, pressupondo que todos os intervenientes conheçam as suas responsabilidades nomeadamente no que concerne à periodicidade de medição dos indicadores. Como responsável pela gestão da ferramenta, o controlo de gestão terá a seu cargo a agregação mensal dos indicadores e informação associada.

### **Processo contínuo de revisão do *Balanced Scorecard*.....Até 31.12.2017**

- ✓ Avaliação global da estratégia – rever e atualizar os objetivos e os indicadores;

**Nota:** é de salientar que a data apresentada é apenas indicativa, uma vez que este projeto deverá ser sistematicamente avaliado, de forma a permitir o seu melhor ajuste aos interesses da empresa. Como tal, o processo de monitorização do desempenho é fundamental para o sucesso da concretização dos objetivos definidos, pelo que se sugere um modelo simples e eficaz, como o apresentado no apêndice III, para fazer o acompanhamento dos indicadores. Este modelo consiste num mapa esquematizado numa folha *Excel* cuja utilização nas reuniões mensais permitirá refletir sobre a evolução dos resultados dos indicadores confrontando-os com as metas definidas e, adicionalmente, irá possibilitar a reflexão sobre a própria arquitetura do *Balanced Scorecard*. Desta forma, não existe a necessidade de investir a curto ou médio prazo num *software* específico para o acompanhamento desta ferramenta de gestão.

### 3.3.6. Cronograma das iniciativas

Definidos os objetivos estratégicos e os indicadores, são apresentadas algumas iniciativas capazes de influenciar a concretização dos objetivos. Deste modo, são expostas no Quadro 8 as iniciativas propostas e o seu impacto nos respetivos objetivos.

**Quadro 8:** Matriz de Impacto das Iniciativas

	Perspetiva Financeira				Perspetiva de Clientes				Perspetiva dos Processos Internos						Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento					
	Aumentar volume de negócios	Aumentar quota de mercado	Incentivar o crescimento sustentável	Melhorar produtividade	Garantir satisfação dos clientes	Fidelização dos clientes	Angariação de novos clientes	Reforçar imagem de liderança	Níveis adequados de risco	Aumentar nº de produtos inovadores	Eficiente tratamento das reclamações	Melhoria contínua da qualidade	Dinamismo comercial	Identificar novas oportunidades	Aumentar eficiência dos processos	Controlo de crédito	I&D	RH - Qualificação	Criar ambiente motivador	Melhoria contínua dos SI
Aumento das vendas (diluição dos custos fixos)																				
Chroma Guide (1650 cores) <sup>8</sup>																				
Realização de campanhas comerciais																				
Cartão de fidelização "Pinta a CIN"																				
Cross-selling																				
Selecionar clientes rentáveis																				
Reforçar nº de visitas a clientes																				
Apertar controlo de cobranças																				
Aumentar nº de certificações dos produtos																				
Reduzir nº de reclamações e inconformidades																				
Política QAHS																				
Definir programas de formação e avaliação das necessidades																				
Política de Marketing Agressiva																				
Gabinete de arquitetos para suporte de obras																				
Investimentos em SI																				

Impacto Negativo
Sem Impacto
Impacto Positivo

Fonte: Elaboração própria.

<sup>8</sup> O Chroma Guide oferece uma gama de 1650 cores. É um catálogo composto por 8 separadores que facilitam a seleção de cores, tornando a sua identificação simples e intuitiva (CIN, 2016).

### 3.3.7. Desafios à Implementação do *Balanced Scorecard*

Para que o projeto de implementação do *Balanced Scorecard* seja bem-sucedido é, antes de mais, essencial a aprovação e apoio por parte da gestão de topo. Esta deve estar envolvida desde o início do projeto e estar comprometida de forma contínua e permanente. Todavia, a gestão de topo não deve ser a única incluída no processo sendo importante envolver outros níveis hierárquicos, como a gestão intermédia e colaboradores que se identifiquem como uma mais-valia no contexto da implementação da ferramenta.

O líder do projeto deve estar motivado e deve conhecer o funcionamento do *Balanced Scorecard* na sua plenitude, de modo a incentivar os intervenientes no processo e a transmitir-lhes os benefícios da utilização de uma ferramenta como esta, visto que é expectável que algumas pessoas sejam inicialmente resistentes à mudança e pouco recetivas a novos mecanismos.

É importante não simplificar demasiado o processo, nem demorar tempo excessivo entre a sua análise e a implementação. Segundo Russo (2015), é fundamental assumir uma atitude predominantemente ativa, não se perdendo no debate de ideias, já que é frequente que o primeiro desenho do *Balanced Scorecard* venha posteriormente a sofrer alterações e ajustamentos. Assim, não se deve esperar uma arquitetura perfeita na primeira tentativa, pois a monitorização do *Balanced Scorecard* permite ajustá-lo, de modo a representar o melhor possível a realidade, num contexto de *learning by doing*.



# Capítulo IV

## 4. Conclusão

Perante a envolvente empresarial, dinâmica e complexa, cresce a necessidade de ferramentas que proporcionem uma visão abrangente e integrada do desempenho organizacional, contemplando indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, capazes de refletirem os fatores críticos da organização. Assim, o *Balanced Scorecard* visa colmatar as fragilidades do sistema tradicional de avaliação de desempenho, ao mesmo tempo que facilita o alinhamento da organização com a estratégia.

Após uma reflexão inicial sobre a envolvente teórica associada ao *Balanced Scorecard*, o desenvolvimento do estudo de caso consistiu na aplicação do *Balanced Scorecard* a uma unidade de negócio da CIN. A proposta partiu da identificação da necessidade de um sistema de *reporting* abrangente, capaz de englobar a multidimensionalidade do negócio, e não apenas a sua vertente financeira, de forma a contribuir para uma tomada de decisão mais eficaz e eficiente. A escolha da base de aplicação desta ferramenta de gestão resultou do facto de o estágio ter decorrido no contexto da unidade de negócios das tintas decorativas. Esta unidade representa a maior parcela do volume de negócios da empresa, e partilha um significativo alinhamento com a visão, missão e estratégia da CIN.

Assim, com base no diagnóstico da análise SWOT, no contacto direto com a realidade diária da empresa e no conhecimento da sua estratégia, foi possível selecionar as diretrizes que guiaram a construção *top-down* do Mapa Estratégico da Deco CIN, o qual reflete a relação de causalidade ente os objetivos estabelecidos. Por outro lado, a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores propostos traduz a tentativa de desenho de um caminho coerente entre a base (perspetiva da

aprendizagem e crescimento) e o topo do mapa (perspetiva financeira), que mostra como os ativos intangíveis podem gerar valor e evidencia as relações de causa-efeito entre os *KPI* (indicadores-chave de desempenho).

Este trabalho procurou, portanto, apresentar uma proposta robusta de *Balanced Scorecard* que possa servir de incentivo e ponto de partida para a efetiva implementação pela própria CIN. Para tal desiderato, o presente trabalho inclui um cronograma de suporte à implementação, que poderá ser utilizado como guia pela empresa. No entanto, é de salientar que a implementação da ferramenta, por si só, não é suficiente – é deveras fulcral que seja feita uma monitorização periódica do seu desempenho. Com suporte num modelo simples, pretende-se que seja feita a avaliação da evolução do desempenho dos *KPI* e, se necessário, o ajuste dos objetivos estratégicos e dos próprios indicadores, num exame da arquitetura do *Balanced Scorecard*.

Como conclusão do estudo de caso, é apresentado um mapa de iniciativas que reflete o seu impacto nos objetivos estratégicos das quatro perspetivas apresentadas: financeira; clientes; processos internos; e, aprendizagem e crescimento.

Em suma, é importante que o projeto do *Balanced Scorecard*, motivado pelo líder do projeto (o diretor do controlo de gestão), seja abraçado e apoiado continuamente pela gestão de topo e que inclua a participação de outros níveis da hierarquia. É, também, essencial comunicar o *Balanced Scorecard* aos diferentes intervenientes, clarificando-lhes a visão e a missão da empresa, de modo a que todos compreendam o sentido dos seus esforços e as responsabilidades na execução da estratégia da CIN.

## 4.1. Limitações do Estudo

Em termos de limitações, a mais restritiva foi o facto de o estágio ter uma duração de apenas 6 meses, sendo que seria necessário um período mais alargado para obter um conhecimento profundo dos elementos essenciais do negócio da CIN.

Adicionalmente, pelo facto de o projeto não se encontrar numa fase de implementação formal, o acesso à informação necessária para a construção do *Balanced Scorecard* e o contacto com os colaboradores e com a gestão de topo não foram tão abrangentes como se recomenda que sejam num processo efetivo.

Como o presente trabalho final de mestrado assenta numa proposta de implementação do *Balanced Scorecard*, com vista a fornecer suporte à construção do projeto efetivo, este é suscetível de ajustamentos por parte da gestão. Esta é dotada de uma vasta experiência e de um conhecimento aprofundado sobre as particulares do negócio e da CIN, pelo que deverá rever e afinar o *Balanced Scorecard* aqui proposto.

## 4.2. Sugestão para Investigação Futura

Num futuro próximo, será necessário aferir a aplicabilidade do presente *Balanced Scorecard* na Deco CIN, avaliando o seu impacto no desempenho da unidade. Em simultâneo, ou numa fase seguinte, sugere-se a implementação da ferramenta nas outras unidades de negócio (indústria e *protective coatings*), de modo a convergirem num *Balanced Scorecard* Corporativo.

É importante rever periodicamente o sistema de medição de desempenho assente no *Balanced Scorecard*, de modo a incorporar os elementos essenciais à excelência do negócio.



# Bibliografia

- Associação Portuguesa de Tintas. (2016). *Estatísticas 'Indústria de Tintas' dos Sócios da APT*. Whittle Industry Data for APT.
- Associação Portuguesa de Tintas. (2017). *Estatísticas 'Indústria de Tintas' dos Sócios da APT*. Whittle Industry Data for APT.
- Bell, J. (2005). *Doing your Research Project: A guide for first-time researchers in education, health and social science*. UK: McGraw-Hill Education.
- Bessire, D., & Baker, C. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 645-664.
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Lisboa: Actual Editora.
- CIN. 2016. Grupo CIN. Disponível em <http://www.cincoatings.com/portalc/> (2016/10/15; 17H).
- CIN. 2015. Relatório e Contas 2015. Disponível em <http://www.cincoatings.com/portalc/pdf/RCCIN2015PT.pdf>
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. *2GC Conference Paper* (pp. 1-9). Boston: 2GC Active Management.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- DBK. (2016). *Sectores Portugal - Tintas e Vernizes*. Portugal: Informa D&B
- Eckerson, W. W. (2009). *Performance Management Strategies - How to Create and Deploy Effective Metrics*. The Data Warehousing Institute.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

- Kanji, G. K. (2002). Business excellence: make it happen. *Total Quality Management*, 13(8), 1115-1124.
- Kanji, G., & Sá, P. M. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R. &. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 2-17
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 35-47.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Implementing a Balanced Scorecard - Management Program. Em R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy in Action* (pp. 272-311). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 49-61.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive the New Business Environment. *Soundview Executive Book Summaries*, 23(1), 1-8.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 20-33.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1-11.

- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. (Working paper No. 10-074). Harvard Business School Press
- Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34-40.
- Manual de Acolhimento. (s.d). CIN
- Meyer, M. (2002). Why are performance measures so bad? Em M. W. Meyer, *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard* (pp. 19-30). Cambridge university Press.
- Modell, S. (2012). The politics of the balanced scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 475-489.
- Nørreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490-610.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard - Step by Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Pintea, M.-O. (2012). Performance Evaluation: Literature Review and The Time Evolution. *Annals of Faculty of Economics*, 1 (1), 753-758.

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage - creating and sustaining superior performance*.  
New York: Fress Press.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de Gestão - Ao encontro da eficiência* (2<sup>a</sup> ed.).  
Lisboa: Escolar Editora.
- Rillo, M. (2004, January). Limitations of balanced scorecard. In Proceedings of the 2<sup>nd</sup> Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu (pp. 30-31).
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6<sup>a</sup> ed.).  
Lisboa: Lidel.
- Schick, A. (1990). Budgeting for results: Recent developments in five industrialized countries, *Public Administration Review*, 50(1), 26-34.
- Scholey, C. (2005). Strategy maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 12-19.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Voelpel, S., Leibold, M., Eckhoff, R., & Davenport, T. (2005). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *4th International Critical Management Studies Conference* (pp. 1-19). UK: Intellectual Capital Stream.
- Yin, R. (2013). How to Know Whether and When to Use Case Studies as a Research Method. Em R. K. Yin, *Case Study Research - Design and Methods* (pp. 3-21). SAGE Publications, Inc.

# Apêndices

## Apêndice I – Questionário

### **Diretor de Controlo de Gestão**

1. Qual é a Missão declarada pela CIN?
2. Qual é a Visão declarada pela CIN?
3. Qual é o papel do Controlo de Gestão?
4. Como é feita a medição do desempenho?
5. Que indicadores são utilizados para a medição do desempenho?
6. Com que frequência são analisados estes indicadores?
7. Para cada indicador estão definidos um objetivo e uma meta a alcançar?
8. Qual a importância dos sistemas de informação? Tem havido melhorias nas ferramentas existentes ou investimentos em novas ferramentas?

### ***Controller comercial (Decorativos)***

1. Qual é a Missão declarada pela CIN?
2. Qual é a Visão declarada pela CIN?
3. Quem são os principais clientes dos produtos decorativos?
4. Que tipo de apoio o controlo de gestão dá à Direção Comercial da CIN?
5. Que indicadores são mais importantes para a medição do desempenho dos produtos decorativos?
6. Com que frequência são analisados estes indicadores? Que tipo de análises são realizadas?

### ***Direção de Customer Service***

1. Qual é a Missão declarada pela CIN?
2. Qual é a Visão declarada pela CIN?

3. Quais são os principais objetivos do departamento?
4. Como são rececionadas as encomendas?
5. O que é que os clientes procuram mais ao nível dos produtos e serviço?
6. As reclamações mais comuns estão associadas a que tipo de problemas?
7. Como são tratadas as reclamações?
8. Como é feito o controlo da devolução dos produtos?
9. Como é feita a medição do desempenho e que indicadores são utilizados para o efeito?
10. Que iniciativas considera mais relevantes para aumentar a satisfação do cliente?

### **Direção Comercial A**

1. Qual é a Missão declarada pela CIN?
2. Qual é a Visão declarada pela CIN?
3. Quais são os principais objetivos do departamento?
4. Como é que está organizada a Direção Comercial?
5. Como é feita a medição do desempenho e que indicadores são utilizados para o efeito?
6. Que iniciativas considera mais relevantes para aumentar a satisfação do cliente?

### **Direção *Marketing***

1. Qual é a Missão declarada pela CIN?
2. Qual é a Visão declarada pela CIN?
3. Quais são os principais objetivos do departamento?
4. Como é feita a medição do desempenho e que indicadores são utilizados para o efeito?
5. Qual a imagem da CIN junto dos clientes? Que atributos mais apreciam?
6. Que iniciativas considera mais relevantes para aumentar a satisfação do cliente?

## Apêndice II – Painel de Informação

Tal como mencionado, o painel apresentado de seguida serve para guiar os intervenientes do 2º *workshop* na seleção conjunta dos indicadores e características associadas. Adicionalmente, serve de apoio, também, ao 3º *workshop* aquando a decisão conjunta das iniciativas estratégicas. Cabe à equipa de implementação do *Balanced Scorecard*, fornecer este documento no *workshop*, mas não descure o facto de a mesma ter de traduzir a informação de um *workshop* para outro apresentando-a num mapa próprio para melhor visualização.

Objetivo Estratégico:	
Âmbito	
Indicador	
Fórmula de cálculo	
Meta	
Periodicidade	
Responsabilidade	
Diretriz estratégica	
Objetivos estratégicos relacionados	
Iniciativas	
Notas	

Fonte: Elaboração própria.

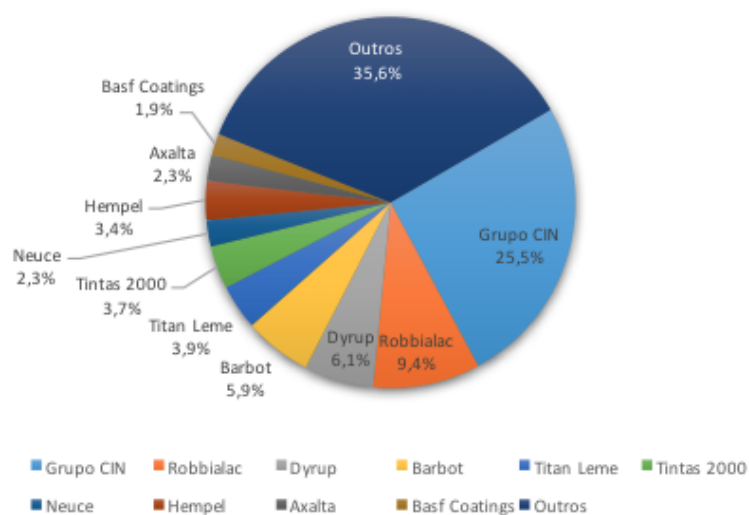


# Anexos

## Anexo I – Quotas de Mercado

A Figura 8 confronta a quota de mercado do Grupo CIN com as restantes empresas que atuam no mercado interno. Este engloba as tintas decorativas, tintas anticorrosivas e tintas industriais, vendidas em Portugal.

**Figura 8:** Quota de mercado do Grupo CIN no mercado interno em Portugal em 2015



Fonte: Adaptado do Estudo Setorial da DBK, 2016.

A Tabela 1 evidencia a quota de mercado da CIN S.A. e da marca CIN, no mercado de construção civil, decoração e *bricolage*, em Portugal (tintas decorativas). É de referir que a CIN atua neste mercado com mais duas marcas, a Sotinco (gama intermédia) e a Nitin (gama baixa).

**Tabela 1:** Quota de mercado da CIN S.A

	Volume			Valor		
	2014	2015	3º Trim. 2016	2014	2015	3º Trim. 2016
CIN	14,5%	15,2%	16,2%	21,0%	22,2%	23,0%
CIN S.A	26,2%	27,3%	28,5%	30,8%	32,5%	33,3%

Fonte: Associação Portuguesa de Tintas, 2016.

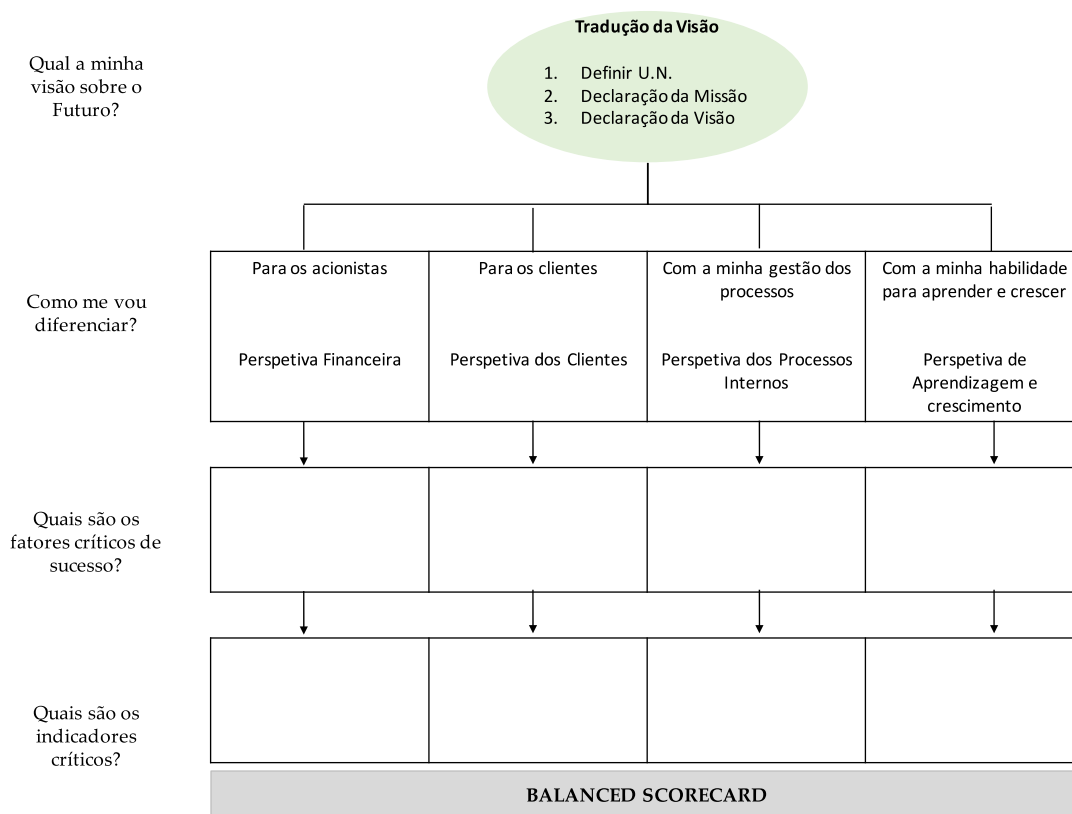
## Anexo II – Previsões de Crescimento do Mercado Interno

**Tabela 2:** Previsões de crescimento no mercado interno em Portugal

	(Milhões de Euros) 2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Decorativos	258	205	210	214	220	227	235	243
Indústria	142	135	142	148	155	161	167	173
<b>Total Mercado</b>	<b>400</b>	<b>340</b>	<b>352</b>	<b>362</b>	<b>375</b>	<b>388</b>	<b>402</b>	<b>416</b>
<b>Varição (%)</b>								
Decorativos	-	-20,5%	2,4%	1,9%	2,8%	3,2%	3,5%	3,4%
Indústria	-	-4,9%	5,2%	4,2%	4,7%	3,9%	3,7%	3,6%
<b>Total Mercado</b>	-	<b>-15,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,5%</b>

Fonte: Adaptado de Estudo Setorial da DBK, 2016.

## Anexo III – Checklist Orientativa



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1993).