



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Avaliação e Gestão do Desempenho Organizacional

Estudo de Caso Moldit

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de Gestão.

por

Filipa Silva Costa de Oliveira Rodrigues

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques e Prof.^a Maria Clara Alonso

Católica Porto Business School
Março de 2018

Agradecimentos

Agradeço à minha mãe, pelo exemplo de mulher e profissional, pelo amor e carinho que me transmite todos os dias.

Ao meu namorado, por estar ao meu lado e me ajudar a encarar as adversidades no decorrer do percurso académico e profissional com a tranquilidade, que o caracteriza.

Agradeço aos meus orientadores, Prof. Dr. Luís Marques e, em particular, à Prof.^a Clara Alonso pelo apoio ao longo de todo o desenvolvimento desta dissertação. Foram, de facto, um contributo fundamental, no sentido em que, para além de me orientarem neste trabalho, foram meus professores, tanto na licenciatura como no mestrado, estando sempre presentes e disponíveis para a consolidação do meu conhecimento na área do controlo de gestão.

Ao meu tio, Eng. José António Costa, por me ter permitido a utilização da Moldit como estudo de caso neste trabalho final de mestrado, e ao Eng. Jorge Laranjeira, pela disponibilidade e atenção que teve comigo ao longo destes meses.

Um agradecimento especial aos meus irmãos Miguel, Patrícia e Romana; sobrinhos Carlota, Francisca, João, Lourenço e Sofia; e amigos Inês, João Luís, Hélder, Rita e Sónia.

Resumo

A avaliação e gestão do desempenho organizacional, como suporte ao processo de criação de valor nas organizações, tem vindo a despertar, nestas duas últimas décadas, um maior interesse por parte de académicos e práticos, perante a intensificação da concorrência e o maior dinamismo dos mercados. Nesta nova envolvente, torna-se fulcral o alinhamento e a aplicação de ferramentas que possam fornecer informações precisas e oportunas, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC). Mais recentemente, o BSC surge como parte integrante de um Sistema Integrado de Execução da Estratégia, o *Execution Premium*, o qual proporciona uma visão holística e integrada de um ciclo de gestão que liga a estratégia às operações.

A maior parte dos estudos sobre o tema tem-se focado apenas no BSC, pelo que pretendo, nesta dissertação, aplicar o modelo *Execution Premium*, através do método qualitativo com recurso a um estudo de caso, e responder à seguinte questão de investigação: “Poderá o sistema integrado de execução da estratégia melhorar a gestão do desempenho na Moldit?”

A análise detalhada das práticas da empresa tornou perceptível a utilização de algumas ferramentas incluídas no *Execution Premium* e possibilitou a sugestão da aplicação desse sistema para consolidar o BSC já utilizado e, de certa forma, colmatar algumas lacunas na sua implementação. Conclui-se, assim, que o sistema integrado de execução da estratégia contribuirá para melhorar a gestão do desempenho na Moldit.

Palavras-chave: Avaliação e Gestão do Desempenho, Execution Premium, Balanced Scorecard

Abstract

In the last two decades, the evaluation and management of organizational performance, as a support to the process of creating value in organizations, has produced a greater interest on academics and practitioners because of the intensification of competition and the greater dynamism of the markets. In this new environment, it becomes vital the alignment and the application of tools that provide accurate and timely information, such as the Balanced Scorecard (BSC). More recently, BSC has emerged as a central part of an Integrated Strategy Execution System, Execution Premium, which provides a holistic, integrated view of a management cycle that links a strategy to the operations.

Most of the studies on this subject have merely focused on BSC, so in this dissertation I intend to apply the Execution Premium model, through the qualitative method, using a case study with the purpose of answering the following research question: *“Can the integrated strategy implementation system improve performance management at Moldit?”*

A detailed analysis of the company's practices made it possible to use some of the tools included in the Execution Premium and allowed me to suggest a system application to consolidate the already used BSC and, in a way, fill some of the gaps in its implementation. Furthermore, through this paper it's concluded that the integrated system of strategy execution will improve performance management in Moldit.

Keywords: Performance Evaluation and Management, Execution Premium, Balanced Scorecard.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1.....	11
Introdução.....	11
Metodologia.....	12
Capítulo 2.....	15
Revisão da Literatura	15
Capítulo 3.....	37
Estudo de Caso: Moldit.....	37
A Empresa	37
O Sistema de Controlo de Gestão da Moldit	38
Fase 1 – Desenvolver a Estratégia	39
Fase 2 – Planear a Estratégia	44
Fase 3 – Alinhar a Organização com a Estratégia	47
Fase 4 – Planear as Operações.....	49
Fase 5 – Monitorizar e Aprender	50
Fase 6 – Testar e Adaptar.....	52
Capítulo 4.....	53
Reflexão Crítica	53
Conclusão.....	62
Limitações e Sugestões.....	63
Bibliografia.....	65
Apêndices	69
Anexos.....	81

Índice de Figuras

Figura 1: Balanced Scorecard	26
Figura 2 - Mapa da Estratégia	30
Figura 3: Execution Premium.....	33
Figura 4 - Processo Produtivo do Molde	41

Capítulo 1

Introdução

Efetuei dois estágios de verão na área do controlo de gestão, nos quais desenvolvi *Balanced Scorecards*, e efetuei a parte curricular de um mestrado com especialização, também, em controlo de gestão. Assim, é para mim muito motivador ter oportunidade de aprofundar o meu conhecimento na mesma área desenvolvendo esta dissertação sobre o tema avaliação e gestão do desempenho, que aplico a um estudo de caso.

As organizações estabelecem objetivos e definem estratégias a implementar para a sua concretização. A formalização e a implementação da estratégia envolvem a aceção da missão, visão, valores, objetivos e políticas, bem como a análise da envolvente externa e interna à organização para a identificação de oportunidades e pontos fortes que lhe confirmam vantagem competitiva no mercado em que atua.

Foi, a partir dos anos 90, que o conceito gestão do desempenho ganhou maior notoriedade e importância na investigação académica e junto das organizações. A sua aplicação envolve um conjunto de instrumentos de gestão direcionados para a criação de valor, no qual se incluem os sistemas de avaliação de desempenho como o BSC (Simões & Rodrigues, 2012). Este sistema tem sido alvo de destaque tanto na literatura como nas práticas empresariais adotadas a nível internacional (Kaplan & Norton, 2008b).

O controlo de gestão envolve sistemas, processos e ferramentas capazes de influenciar comportamentos no sentido da execução da estratégia (Merchant & Van der Stede, 2012).

Deste modo, a presente dissertação incidirá sobre a evolução do controlo de gestão e dos sistemas de avaliação e gestão do desempenho, destacando o

Sistema Integrado de Execução da Estratégia, o *Execution Premium*, que teve como ponto de partida o BSC. Trata-se de uma ferramenta capaz de fortalecer e implementar a estratégia organizacional, permitindo a otimização do negócio, na sua visão geral, melhorando os processos internos, contribuindo para a comunicação e alinhamento na organização, aumento na motivação e desempenho dos colaboradores possibilitando, assim, mudanças positivas no desempenho global (Crabtree & DeBusk, 2008; Hoque, 2014).

De forma a ilustrar a praticabilidade deste sistema, enquadra-se a sua utilização numa organização do setor dos moldes em aço e injeção de plásticos, a Moldit. Este estudo de caso é tratado após a revisão da literatura, o qual se inicia com a apresentação da empresa, à qual se segue a análise das ferramentas utilizadas em cada uma das fases do *Execution Premium*. Por fim, apresenta-se uma reflexão crítica e respetivas conclusões, fazendo uma comparação entre o vertido na literatura e o seu contexto real, para dar resposta à seguinte questão de investigação: “Poderá o sistema integrado de execução da estratégia melhorar a gestão do desempenho na Moldit?”.

Esta dissertação tem relevância, pois vários autores apelam à produção de estudos académicos, que permitam dar a conhecer a aplicação nas organizações de instrumentos, como o BSC e o modelo *Execution Premium* (Celestino & Silva, 2011; Simões & Rodrigues, 2012).

Metodologia

O método utilizado no decorrer desta investigação foi de âmbito qualitativo com recurso a um estudo de caso. Este estudo foi exploratório (Yin, 1994), para que se pudesse explorar a situação que não tem um conjunto claro e único de resultados.

Segundo Tesch, (1990), uma investigação qualitativa é toda e qualquer pesquisa que usa dados qualitativos, tais como fotografias, palavras, imagens, desenhos, filmes, entre outras. Creswell, (2007) retrata o estudo de caso como tendo o foco no desenvolvimento em profundidade da descrição e análise do caso, fornecendo uma compreensão aprofundada do mesmo e tendo como fontes primárias a recolha de dados das entrevistas, observações, documentos e artefactos. No entanto, alguns documentos podem conter detalhe insuficiente, informação seletiva, pois o seu acesso nem sempre é facilitado pelas organizações (Yin, 1994).

A utilização de um estudo de caso tem contribuições positivas para a teoria (Ridder, 2016), pois é um método abrangente que permite o seu próprio projeto de pesquisa, conseguindo vinculá-la à prática (Yin, 2014).

Yin, (2001) defende que o estudo de caso é a abordagem mais pertinente a ser utilizada quando se tratam perguntas do tipo “Como” e “Por que”, bem como quando se estuda um facto contemporâneo e o investigador não tem controlo pleno deste, uma vez que possibilita uma explicação mais aprofundada sobre determinado assunto.

Perante isto, foram recolhidos e analisados documentos relevantes, como apresentações e relatórios disponibilizados pela empresa com o objetivo de compreender e desenvolver o seu conhecimento empírico (Yin, 2014). Foram realizadas algumas entrevistas presenciais semiestruturadas (cf. Apêndice I e II) e entrevistas presenciais informais a alguns colaboradores da empresa e comunicou-se, também, por e-mail e por telefone.

O método da entrevista é, sem dúvida, uma das principais fontes de recolha de informação num estudo de caso (Yin, 2001). Segundo Opdenakker (2006), as entrevistas presenciais permitem uma comunicação sincronizada no tempo e no espaço, transmitindo pistas sociais como a voz, a entoação e a linguagem corporal, oferecendo informações extra ao entrevistador, permitindo ainda

respostas imediatas, tornando-se mais espontâneas, sem reflexão aumentada. Wengraf (2001) defende que o entrevistador deve garantir que todas as perguntas são respondidas de acordo com o que é pretendido.

Já os e-mails, apesar de não apresentarem esta vantagem das pistas sociais, permitem um prolongamento da comunicação entre os participantes, podendo o entrevistado responder às questões sem a preocupação do tempo ou do espaço (Opdenakker, 2006).

A amostra utilizada para o estudo de caso é uma empresa inserida no setor dos Moldes e Plásticos, a Moldit. Pretende-se descrever o atual modelo de avaliação e gestão do desempenho, fazendo-se um paralelismo com o que a literatura defende e, com base nisso, proceder-se a uma análise crítica e responder à questão de investigação apresentada.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

O “controle de gestão” não tem uma definição precisa na literatura. No entanto, é reconhecida a sua importância na condução das organizações, pelo que falhas nesta área poderão levar a grandes perdas financeiras, má reputação e até ao seu encerramento (Merchant & Van der Stede, 2012).

Na visão mais remota, o controle de gestão exercia-se comparando o desempenho alcançado com o definido inicialmente, o que permitia avaliar o desempenho, obter *feedback* e desenvolver ações corretivas. Esta perspetiva identifica-se com o controle cibernético e focava-se, então, na dimensão financeira e orçamental (Merchant & Van der Stede, 2012).

Atualmente, o controle tem um âmbito bem mais alargado, não se cingindo à medição estrita do desempenho e abrange a utilização de instrumentos de controle formais e informais. Além disto, muitos dos controles são proactivos, no sentido de prevenir problemas, em vez de reativos, que atuam depois do resultado (Merchant & Van der Stede, 2012).

Desta forma, o controle de gestão apresenta-se de uma forma integrada, incluindo todos os sistemas, processos e ferramentas capazes de influenciar comportamentos no sentido da concretização dos objetivos das organizações (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012; Neves, Jordan, & Rodrigues, 2011).

Estabelecidos os objetivos das organizações, a estratégia define como alcançá-los. No entanto, nem sempre a estratégia planeada é concretizada, uma vez que novas ideias podem surgir da tentativa e da experimentação. Para Mintzberg (1976), a estratégia realizada não resulta apenas de um plano rígido definido à priori, mas sim da combinação entre a estratégia deliberada e

a emergente. Assim sendo, a estratégia emerge através da experimentação, que é influenciada pelos sistemas de controlo de gestão. Neste sentido, os sistemas de controlo de gestão podem influenciar o desenvolvimento das estratégias (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012).

Numa visão mais ampla, os sistemas de controlo de gestão podem ter duas funções básicas, o de controlo estratégico e o de controlo de gestão (Merchant & Van der Stede, 2012).

Anthony & Govindarajan (2007) distinguem formulação estratégica, controlo de gestão e controlo operacional. A formulação estratégica prende-se com o processo de decisão dos objetivos da organização e das estratégias para que sejam atingidos (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012). O controlo de gestão, como já referido, é o processo pelo qual os gestores influenciam os membros da organização na implementação das estratégias (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012).

As ferramentas utilizadas pelos dois tipos de controlo são diferentes. O controlo estratégico tem como foco primário o ambiente externo, o que suscita a aplicação de uma análise SWOT para a compreensão das forças e fraquezas das organizações e a definição da estratégia a executar considerando, também, as oportunidades e ameaças do mercado identificadas. Por sua vez, o controlo de gestão está orientado para a execução da estratégia na organização, para a forma como poderá influenciar o comportamento dos colaboradores a agirem em conformidade com os objetivos organizacionais (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012). Neste sentido, também o controlo operacional se apresenta relevante, uma vez que sem as operações não será possível a implementação da estratégia. Assim, o controlo operacional é o processo que assegura que as tarefas específicas sejam executadas de forma eficaz e eficiente (Anthony & Govindarajan, 2007).

O processo de definição e desenvolvimento da estratégia não é simples, envolve coordenação entre pessoas e processos, e existem dificuldades na sua implementação. Hrebiniak (2005) enumera alguns obstáculos à execução da estratégia, nomeadamente:

1. A inaptidão para gerir eficazmente ou ultrapassar as resistências internas face à mudança;
2. A tentativa de concretizar uma estratégia que não combina com a estrutura de poder presente;
3. A partilha de informação pobre/inadequada entre as pessoas/unidades de negócio responsáveis;
4. A comunicação pouco clara do dever pelas decisões ou ações de execução;
5. O facto de a estratégia ser vaga ou pobre;
6. A falta de sentimento de “propriedade” sobre a estratégia por parte das pessoas chaves;
7. A inexistência de orientação/modelo que guie os esforços em prol da execução;
8. A falta de perceção do papel da estrutura e desenho organizacional;
9. A incapacidade para obter o compromisso ou acordo sobre os passos/ações de execução;
10. A inadequabilidade ou falta de incentivos para suportar os objetivos de execução;
11. Os recursos financeiros insuficientes;
12. A falta de compromisso da gestão de topo.

A Teoria da Agência, formalizada por Jensen e Meckling, retrata um dos problemas de controlo associado aos conflitos de interesses que surgem nas organizações entre os diversos agentes. A teoria sustenta que os colaboradores têm interesses, que nem sempre coincidem com os interesses das organizações,

e que os indivíduos procuram maximizar os seus objetivos (Jensen & Meckling, 1976). A existência de conflitos de interesses é agudizada perante a assimetria de informação, o que pode gerar comportamentos oportunistas por parte dos colaboradores em detrimento do interesse das organizações.

Merchant & Van der Stede (2012) categorizam as causas dos problemas de controlo em três tipos:

- Falta de direção, relaciona-se com a perceção dos colaboradores face ao que é suposto desenvolverem na organização. Ferreira & Otley (2009) defendem que a falha na compreensão, por parte dos colaboradores, do modo como as suas ações contribuem para a estratégia é consequência de uma falta de comunicação por parte dos seus superiores.
- Falta de motivação, no sentido em que os colaboradores nem sempre se esforçam adequadamente para atingir os objetivos definidos, uma vez que os interesses individuais podem não coincidir com os objetivos organizacionais, tal como citado na Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976; Merchant & Van der Stede, 2012). Estes conflitos de interesses poderão originar, inclusive, fraude e roubo.
- Limitações pessoais, que resultam de o colaborador não conseguir ou não saber fazer melhor derivado da sua falta de experiência, resistência, capacidades intelectuais e/ou tempo. Nestas limitações inclui-se, também, a falta de recursos, na medida em que o colaborador poderá não ter os meios necessários para a concretização das suas tarefas.

Assim, torna-se fulcral recorrer ao controlo de gestão para atenuar ou eliminar estes problemas, que podem ocorrer simultaneamente ou em diferentes combinações.

Um bom controlo aumenta a probabilidade de a organização atingir o sucesso, podendo a organização estar razoavelmente confiante de que nenhuma grande surpresa desagradável ocorrerá. Não existe um controlo perfeito, mas

um bom controlo é difícil e dispendioso, deve ser direcionado para o futuro, utilizando o passado, se necessário, apenas como ponto de partida e deverá ser guiado pelos objetivos que representam o que a organização pretende atingir (Merchant & Van der Stede, 2012).

Sob o ponto de vista económico, nem sempre é preferível implementar um bom controlo de gestão. Os autores sugerem quatro formas para atenuar os problemas de controlo:

- Eliminação de atividades – os gestores poderão entregar os riscos potenciais de determinada atividade e os resultados associados a um terceiro, através de subcontratos, acordos de licenciamento ou desinvestimento; no entanto, a limitação do risco tende a ser parcial e/ou suscitar alteração no foco dos controlos;
- Automatização – os gestores poderão recorrer a computadores, *robots* ou outro qualquer sistema avançado para reduzir a exposição aos problemas;
- Centralização da tomada de decisão – de forma a que as decisões mais relevantes sejam tomadas pelo nível hierárquico de maior autoridade;
- Partilha de risco – a partilha de risco com entidades externas pode limitar as perdas associáveis a comportamentos inapropriados dos colaboradores.

Em alternativa, Merchant & Van der Stede (2012) propõem a aplicação de mecanismos de controlo para assegurar que os comportamentos e as decisões dos colaboradores das organizações convergem no sentido da concretização dos objetivos definidos.

Estes mecanismos incluem:

- Controlos Pessoais:

Este tipo de controlo foca essencialmente no autocontrolo do indivíduo, com o objetivo de assegurar que detém as capacidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz das tarefas atribuídas.

O processo de recrutamento e seleção, a formação destinada aos colaboradores e o desenho das funções são exemplos dos métodos utilizados.

- Controlos Culturais:

Suscitam o controlo do grupo sobre o comportamento dos indivíduos, envolvendo a partilha de tradições, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e comportamentos. É um controlo mais eficaz quando existem laços afetivos entre os membros do grupo.

A missão, os códigos de conduta, os incentivos de grupo, a disposição física do escritório, o vestuário uniformizado, as transferências internas e os comportamentos por parte dos superiores hierárquicos são alguns dos exemplos utilizados no contexto deste tipo de controlo.

- Controlos de Ação:

O objetivo deste controlo é o de influenciar as ações individuais atuando no decorrer das tarefas e tem natureza, essencialmente preventiva. Estes controlos, que são caracterizados por não darem espaço à criatividade do colaborador, subdividem-se:

- Restrições comportamentais (físicas e administrativas), que têm como propósito impedir ou dificultar que os colaboradores ajam contra o interesse da organização (e.g. impedir o acesso a algo mediante colocação de fechaduras ou palavras-passe, estabelecer limite máximo de despesas por colaborador e a segregação de funções);
- Revisão prévia da ação (pelo superior hierárquico) que contempla uma análise, revisão e possível aprovação (e.g. a aprovação de investimentos ou orçamentos);

- Responsabilização pela ação, pelo facto de existirem regras, procedimentos e códigos de conduta próprios que não devem ser violados podendo levar a punições. Estas regras podem ser comunicadas explícita ou implicitamente. O controlo pode ser exercido por observação direta (supervisão), análise de relatórios de atividade, auditorias ou recorrendo ao “cliente mistério”;
- Redundância de recursos, que tem a ver com a atribuição de várias pessoas para a mesma atividade.

- Controlos de Resultados:

Estes centram-se no resultado do trabalho executado, o que permite autonomia no desenrolar da atividade, pelo que constituem uma forma indireta de controlo.

O controlo de resultados influencia as ações a desenvolver apenas no sentido em que os colaboradores se devem preocupar com as consequências dos seus atos. Contudo, há que ter em conta que as boas ações não gerarão obrigatoriamente bons resultados e as más ações poderão não ser evidenciadas. Este tipo de controlo exige, assim, capacidade para medir o *output* e é particularmente adequado para controlar situações cujo conhecimento do processo é pouco claro. Para que este controlo seja eficaz, é necessário que haja um conhecimento claro dos resultados desejados e capacidade, por parte dos colaboradores, de influenciarem esses mesmos resultados. As medidas devem ser congruentes, controláveis, precisas, objetivas, oportunas e compreensíveis.

Merchant & Van der Stede (2012) aliam o controlo de resultados à atribuição de recompensas ou punições face aos resultados alcançados, pelo que este mecanismo envolve os sistemas de remuneração variáveis com o desempenho, cuja aplicação, nas duas últimas décadas, se tem vindo a acentuar.

Torna-se fundamental o recurso aos sistemas integrados de execução da estratégia, como ferramenta de controlo de gestão, que devem ser moldados em função dos fatores contingenciais como o contexto de incerteza, a própria organização, a liderança, a dimensão, a tecnologia ou até a estratégia (Merchant & Van der Stede, 2012), para a execução da estratégia a par da aprendizagem organizacional e desenvolvimento da inovação (Chapman, 2005).

No entanto, se o sistema de controlo de gestão não for bem desenhado e implementado, poderá destruir valor (Chapman, 2005), estando o sucesso da estratégia dependente da solidez do sistema (Anthony & Govindarajan, 2007).

O objetivo dos sistemas de avaliação do desempenho é o de implementar a estratégia, segundo Anthony & Govindarajan (2007). Na configuração desses sistemas, os gestores devem selecionar as medidas que melhor representam a estratégia da empresa e seus fatores críticos de sucesso (Anthony & Govindarajan, 2007; Kaplan & Norton, 1992). A medição desses fatores críticos e a associação de uma recompensa contribuirão para que os colaboradores se sintam motivados em alcançar as respetivas metas (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012).

Rummler & Brache (1994) defendem que não é possível gerir em pleno o desempenho organizacional sem medir. A medição é um ponto de partida para a avaliação. Vários autores argumentam que a medição do desempenho é a base da sua gestão (Porto, 2015).

Rey & Neely (2010) definem sistemas de medição de desempenho como ferramentas de gestão que possibilitam à organização a tradução da estratégia, o controlo do seu desempenho, o alinhamento das ações, bem como a obtenção de *feedback* constituindo, assim e também, um mecanismo de aprendizagem.

Para O'Mara, Hyland, & Chapman (1998), "um sistema de medição não apenas fornece dados necessários para a gestão controlar as várias atividades

da empresa, mas influencia, também, as decisões e o comportamento organizacional”.

Um sistema de medição de desempenho é simplesmente um mecanismo que melhora a probabilidade de a organização implementar a sua estratégia com sucesso (Anthony & Govindarajan, 2007).

Não existe consenso em relação aos conceitos de desempenho, sistema de medição de desempenho e sistema de gestão do desempenho, sendo estes dois últimos por vezes equiparados (Franco-Santos et al., 2007).

O propósito da gestão do desempenho é o de proporcionar um sistema de controlo integrado para que se consiga um alinhamento entre a estratégia e os processos, as atividades e as tarefas individuais, e seja obtido *feedback* através do sistema de medição do desempenho para sustentar decisões de gestão adequadas com o objetivo último de melhorar o desempenho global (Bititci, Carrie, & McDevitt, 1997).

Franco-Santos, Lucianetti, & Bourne (2012) argumentam que estamos perante um sistema de gestão do desempenho se existirem medidas financeiras e não financeiras capazes de operacionalizar objetivos estratégicos. Perante isto, são exemplos o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), o *Levers of Control* (Simons, 1995) ou o *Performance Prism* (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

Para que os objetivos de uma organização sejam atingidos não basta apenas delinear a estratégia, é necessário implementá-la, perceber se os objetivos definidos estão a ser conseguidos e ir validando ou, até, repensando a estratégia (Kaplan, 2009; Porto, 2015), o que deve decorrer da aplicação do sistema de gestão do desempenho organizacional.

Até aos anos 90, grande parte das empresas tinham em consideração apenas informações de âmbito financeiro e contabilístico, com foco no desempenho passado e não orientando como fazer negócios e gerar valor (Crabtree &

DeBusk, 2008; Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 1992, 2008b; Wallenburg & Weber, n.d.).

No entanto, na década de 30, já era aplicado o *tableau de bord* na gestão do desempenho, que incluía medidas financeiras e não-financeiras (Bourguignon, Malleret, & Nørreklit, 2004).

Também, na década de 50, a *General Electric* usava indicadores não financeiros tendo em vista um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo (Anthony & Govindarajan, 2007; Kaplan, 2009).

Mas, foi partir da década de 90, que se acentuou a ênfase no uso dos indicadores não financeiros (Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992; Neely, Gregory, & Platts, 2005).

Estes surgem com o objetivo de direcionarem as organizações para a criação de valor, orientando os gestores a olharem para o longo prazo (Kaplan & Norton, 1992), pelo que é muito pertinente a sua incorporação nos modelos de avaliação e gestão do desempenho a par das medidas financeiras (Atkinson, 2006; Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000; Chenhall, 2005; Kaplan & Norton, 1992; Neely, 1999).

A melhoria de aspetos como a qualidade, a satisfação dos clientes e dos colaboradores e a inovação não são traduzidos de forma direta por indicadores financeiros. Estes intangíveis funcionam como fonte de vantagem competitiva sustentável, não sendo facilmente replicáveis (Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 1992; Marr, Schiuma, & Neely, 2004).

Muitas foram as críticas aos sistemas de avaliação do desempenho tradicionais. A ênfase no desempenho financeiro, o menosprezo por questões não financeiras e qualitativas (Ittner & Larcker, 1998; Merchant & Van der Stede, 2012) e a falta de ligação das medidas de desempenho com a estratégia das organizações incluem-se nas críticas identificadas.

Em consequência, surge o BSC, em 1992, como sistema de medição do desempenho capaz de medir o desempenho de uma forma balanceada, com objetivos de curto e longo prazo, possíveis de ser medidos através de indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan & Norton, 1992), com metas estipuladas e definição de iniciativas capazes de as atingir, proporcionando, a criação de valor (Crabtree & DeBusk, 2008; Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2008b) bem como a promoção de *feedback* e da aprendizagem estratégica (Celestino & Silva, 2011).

Para Kaplan & Norton (1992), a utilização exclusiva de medidas financeiras não fornece informação oportuna do desempenho nas áreas críticas do negócio, sendo por isso necessário complementá-las com indicadores operacionais, que orientam a empresa para o seu desempenho futuro.

Para além de incluir medidas financeiras e não financeiras, o BSC oferece uma visão alargada e compreensiva do negócio a partir das quatro perspetivas propostas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - o que se torna, particularmente, apropriado perante a atual complexidade do exercício da gestão (Crabtree & DeBusk, 2008; Kaplan & Norton, 1992).

O facto do BSC incorporar os objetivos organizacionais consistentes com a estratégia permite à gestão focar a atenção no comportamento dos fatores críticos de sucesso e seus indutores (Simões & Rodrigues, 2012), evidenciando-se como ferramenta de controlo de gestão (Hope & Player, 2012).

Como ferramenta de avaliação de desempenho, o BSC colmata algumas lacunas dos sistemas clássicos suportados exclusivamente em indicadores financeiros e envolve, também, preocupações em satisfazer objetivos de diversos *stakeholders*, como investidores, clientes e colaboradores (Brander Brown & McDonnell, 1995).

O BSC tem assumido uma posição de liderança como sistema de medição e gestão do desempenho, tanto em termos de referência na literatura como nas práticas empresariais. Na década de 90, 60% das empresas da *Fortune 1000* já tinham tido alguma experiência com esta ferramenta (Lipe & Salterio, 2002).

A sua implementação nas empresas ajuda na melhoria da motivação e do desempenho dos colaboradores e satisfação dos clientes (Kaplan & Norton, 1992; Porto, 2015). Empresas que usaram o BSC revelam que este responde positivamente a várias necessidades organizacionais pelo facto de reunir fatores competitivos das organizações, tornando-se orientado para o cliente, proporcionando redução nos tempos de resposta, melhoria da qualidade global, promovendo o trabalho em equipa, reduzindo o tempo de lançamento de novos produtos e permitindo uma gestão sustentada de longo prazo. O estudo desenvolvido por Crabtree & DeBusk (2008) evidencia que o BSC conduz a uma melhoria nos retornos de mercado para os acionistas, aumentando a criação de valor. No conjunto das empresas incluídas no estudo, verificou-se que, para o mesmo setor de atividade, as empresas que adotam o sistema apresentam retornos de mercado comparativamente superiores às que não o utilizam.

Uma das características do BSC é a sua capacidade em relacionar as diferentes perspetivas que o incorporam, como se pode visualizar na figura 1.

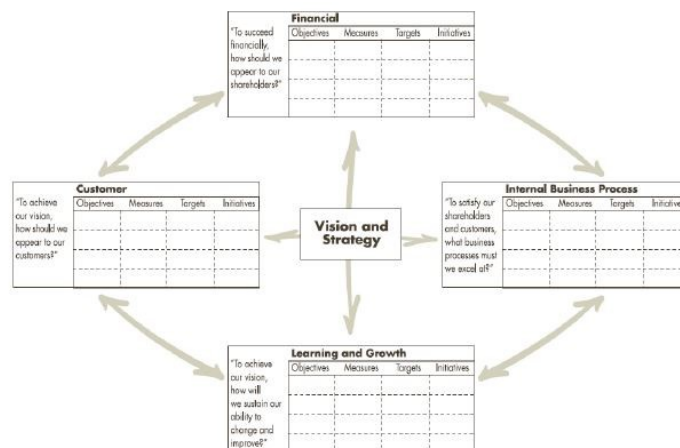


Figura 1: Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan & Norton (1996)

A cada uma das perspetivas estão associadas questões formuladas por Kaplan & Norton (1992, 1993, 2008a), que deverão dar respostas consistentes com a estratégia inicialmente definida:

- **Perspetiva financeira** - quais são as expectativas do investidor sobre a performance financeira? Como podemos aumentar o valor gerado para o investidor?

Esta perspetiva tem como objetivo último a criação de valor para os sócios/acionistas, sendo que as restantes perspetivas irão impactar no seu desempenho (Crabtree & DeBusk, 2008). Os objetivos e indicadores estão relacionados com a capacidade do negócio para remunerar o investimento dos investidores, pelo que indicadores de resultados como o aumento nas vendas, a taxa de rendibilidade ou *economic value added* (EVA) poderão incluir-se nesta perspetiva. Apesar da metodologia do BSC não recair apenas em objetivos e medidas de cariz financeiro, a metodologia admite que, para as organizações constituídas com fins lucrativos, os indicadores financeiros são o foco primordial.

- **Perspetiva do cliente** – para realizar os nossos objetivos financeiros, como somos percecionados pelos nossos clientes?

A satisfação do cliente é de enorme relevo, pelo que dever-se-ão reconhecer os segmentos de mercado e a proposta de valor que a organização se propôs entregar. Um bom desempenho nesta perspetiva impactará, com maior ou menor desfasamento, na realização dos objetivos financeiros. São exemplos de objetivos a satisfação, a fidelização, a retenção, a rendibilidade ou a angariação de clientes (Porto, 2015).

- **Perspetiva dos processos internos** – em que processos temos que ser excelentes para satisfazer os nossos clientes e investidores? Como podemos gerir os processos para obter economias e integrar a cadeia de valor?

A identificação dos processos críticos, nos quais a empresa deseja ser excelente para alcançar vantagem competitiva, é crucial para a concretização dos objetivos dos *stakeholders* considerados nas outras duas perspectivas descritas anteriormente. A identificação dos objetivos e indicadores para a perspectiva dos processos é realizada após a definição dos objetivos das perspectivas financeiras e de clientes. Inclui o processo de gestão operacional (e.g. melhorias na cadeia de abastecimento, custo, qualidade e tempo de ciclo, utilização de ativos e gestão da capacidade), processo de gestão de clientes (e.g. aumento do valor junto do cliente intensificando as relações existentes), processo de inovação (e.g. diversificação de produtos, serviços e mercados) e processo de regulação e social, o que envolve fomentar boas relações com os agentes externos (Kaplan & Norton, 2000).

- **Perspetiva de aprendizagem e crescimento** – como garantimos o alinhamento dos nossos ativos intangíveis para melhorar os processos críticos?

Os objetivos definidos nesta perspetiva constituem a infraestrutura necessária à execução dos objetivos das restantes três perspetivas constituindo-se como um pilar de enorme relevância para a otimização de todo o negócio.

Esta perspetiva relaciona-se com o alinhamento estratégico dos três tipos de ativos intangíveis, enunciados de seguida, para a execução dos processos internos críticos (Kaplan & Norton, 2000):

- **Capital humano** – competências, talento e conhecimento dos colaboradores para desenvolver as atividades exigidas para o cumprimento da estratégia;
- **Sistemas de informação** – capacidades das aplicações e sistemas de informação indispensáveis para sustentar a estratégia;
- **Organização** – cultura organizacional, liderança, alinhamento à estratégia, partilha de conhecimento e trabalho de equipa.

Os defensores do BSC referem que a sua implementação enfatiza a estratégia da empresa, constituindo-se como ferramenta de comunicação que permite alinhar os recursos à estratégia definida. Estando estes recursos coordenados, verifica-se um trabalho conjunto na conquista das melhorias operacionais, melhorias estas capazes de melhorar os resultados financeiros, levando à criação de valor para o acionista no longo prazo (Crabtree & DeBusk, 2008).

Tal como foi apresentado em 1992, o BSC proporciona aos gestores uma ferramenta capaz de traduzir a estratégia e seus objetivos em medidas coerentes de desempenho. Para além de um sistema de medição, o BSC potencia, na visão dos autores, melhorias revolucionárias em áreas críticas como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado (Kaplan & Norton, 1993).

Ao incorporar apenas objetivos relacionados com a estratégia, exige que os gestores selecionem um número limitado de indicadores críticos para cada uma das quatro perspetivas o que, assim, contribuirá para o foco na visão estratégica (Kaplan & Norton, 1992, 1993).

Em 1996, Kaplan & Norton reforçam que o BSC permite à empresa alinhar os processos da gestão e focar a organização na implementação de uma estratégia de longo prazo. Referem, ainda, que o BSC providencia um *framework* para gerir a implementação da estratégia possibilitando, inclusive, que a própria estratégia evolua em resposta à mudança no mercado competitivo e a alterações no ambiente tecnológico (Kaplan & Norton, 1996).

O facto de muitas empresas terem adotado o BSC fez com que os autores tivessem um *feedback* claro sobre o seu poder e potencial. O modelo, que foi inicialmente concebido para avaliar o desempenho, foi dando origem a uma ferramenta de gestão capaz de descrever, comunicar e implementar a estratégia (Crabtree & DeBusk, 2008; Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 1996, 2001; Miranda, 2015; Wallenburg & Weber, n.d.).

Em 2001, os autores robustecem este papel estratégico do BSC, apelando à estratégia como um processo contínuo, considerando fulcral que as empresas, sujeitas a constantes ameaças e oportunidades, sejam capazes de utilizar o BSC adotando um ciclo duplo de aprendizagem, que potencie a aprendizagem e a evolução/adaptação da estratégia (Kaplan & Norton, 2001, 2008a).

A eficácia deste sistema na execução da estratégia depende da sua descrição e tradução claras em objetivos e medidas que permitam um alinhamento eficaz de todas as unidades e processos (Kaplan & Norton, 2008b).

Kaplan & Norton (1996) salientam que o BSC, assente na estratégia, tem um papel primordial na clarificação e comunicação da mesma. A intenção estratégica vai sendo desdobrada, em cascata, ao longo da hierarquia para a implementação da estratégia.

Mais tarde, Kaplan e Norton consideram útil integrar no modelo BSC um Mapa Estratégico (figura2) que reforce a mensagem que a execução eficaz da estratégia depende, também, da comunicação clara da mesma.

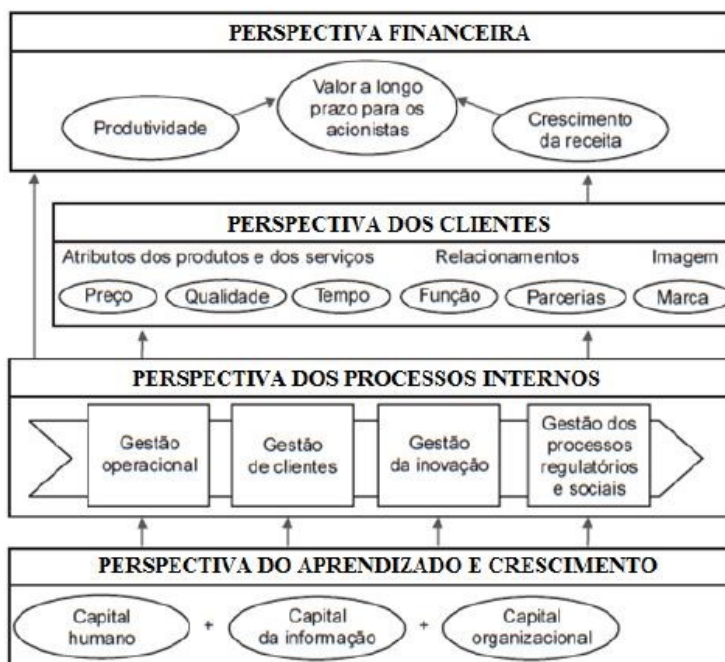


Figura 2 - Mapa da Estratégia

Fonte: Kaplan & Norton, (2004)

De facto, a concretização da estratégia exige que esta seja compreendida, ou seja, que os colaboradores percecionem o impacto das suas tarefas nos objetivos gerais para que atuem de forma coordenada e integrada em linha com esses objetivos (Kaplan & Norton, 2000, 2008b).

As organizações precisam de ferramentas que permitam comunicar a estratégia e os processos necessários para a sua execução, bem como de sistemas que ajudem à sua implementação.

O Mapa Estratégico fornece, assim, uma representação visual dos fatores críticos de sucesso da organização incluídos em cada uma das perspetivas do BSC, permitindo um nexo de causalidade entre os *drivers* de valor, (Recursos e Processos Internos) e os resultados a atingir (Clientes e Financeira) e impulsionando, por último, o desempenho organizacional (Kaplan, 2009). Hoje em dia, em grande parte das empresas, o Mapa Estratégico é parte integrante do sistema BSC, não sendo possível dissociá-los (Kaplan & Norton, 2008a).

É importante ter em conta que o BSC não é um modelo que possa ser aplicado às organizações em geral ou a um determinado setor. Existem diferentes situações de mercado, estratégias e ambientes competitivos que exigem diferentes *scorecards*. É necessário que um BSC seja específico de uma organização, de forma a adequar-se à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura (Celestino & Silva, 2011; Kaplan & Norton, 1993).

Kaplan & Norton (2000, 2008) verificaram que as empresas, que implementaram BSC com sucesso, eram mais focadas e alinhadas quanto à execução da sua estratégia. Essas empresas seguiram 5 princípios, que passaram a ser designados “Princípios das organizações orientadas para a estratégia”:

1. Mobilizar a mudança através de uma liderança empenhada e ativa;
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização com a estratégia;

4. Transformar a estratégia numa tarefa de todos;
5. Converter a estratégia num processo contínuo.

Autores como De Geuser, Mooraj, & Oyon (2009) concluíram, após um estudo, que o BSC contribui positivamente para o desempenho organizacional, devido essencialmente aos princípios 2, 3 e 5.

Mais recentemente, Kaplan & Norton (2008b) propuseram o BSC como parte integrante de um sistema integrado de execução estratégica, referenciando-o como sendo “um conjunto integrado de processos e ferramentas que a empresa utiliza para desenvolver a sua estratégia, traduzi-la em ações operacionais, e monitorizar e melhorar a eficácia de ambos”. Esses autores salientam que a falha na generalidade das empresas passa pela implementação da estratégia ou gestão das operações pelo que as empresas necessitam de um sistema de gestão global que integre e alinhe estes dois processos. Muitas vezes, os problemas decorrem da falha na tradução da estratégia em objetivos e metas, dificultando a compreensão por parte dos colaboradores de níveis hierárquicos inferiores, e o conseqüente esforço destes para o alcance dessas metas. Contudo, ainda que se consigam definir os objetivos estratégicos, podem ainda verificarem-se dificuldades quanto à seleção das ferramentas apropriadas para a melhoria dos processos operacionais. Deste modo, o *Execution Premium*, como se apresenta na figura 3, é proposto como um sistema de gestão abrangente, em ciclo fechado, constituído pelo desenvolvimento da estratégia, partindo da definição da missão, visão e valores de forma a possibilitar a formulação da estratégia; pela tradução da estratégia, onde são elencados os objetivos estratégicos relevantes para a organização, definidas as metas a par de indicadores e de iniciativas capazes de as atingir; pelo alinhamento da estratégia, envolvendo as diferentes unidades de negócio, de suporte e colaboradores; pelo plano operacional, prendendo-se com a melhoria dos processos críticos, planeamento de vendas de

¹ Robert Kaplan & David Norton, 2008

acordo com a capacidade dos recursos e respetivos orçamentos; pela monitorização e aprendizagem, pressupondo a revisão estratégica e análise operacional; e por último, testar e adaptar, na qual se procede à análise de custos, rentabilidade, correlação da estratégia e à emergência de novas estratégias (Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 2008b).

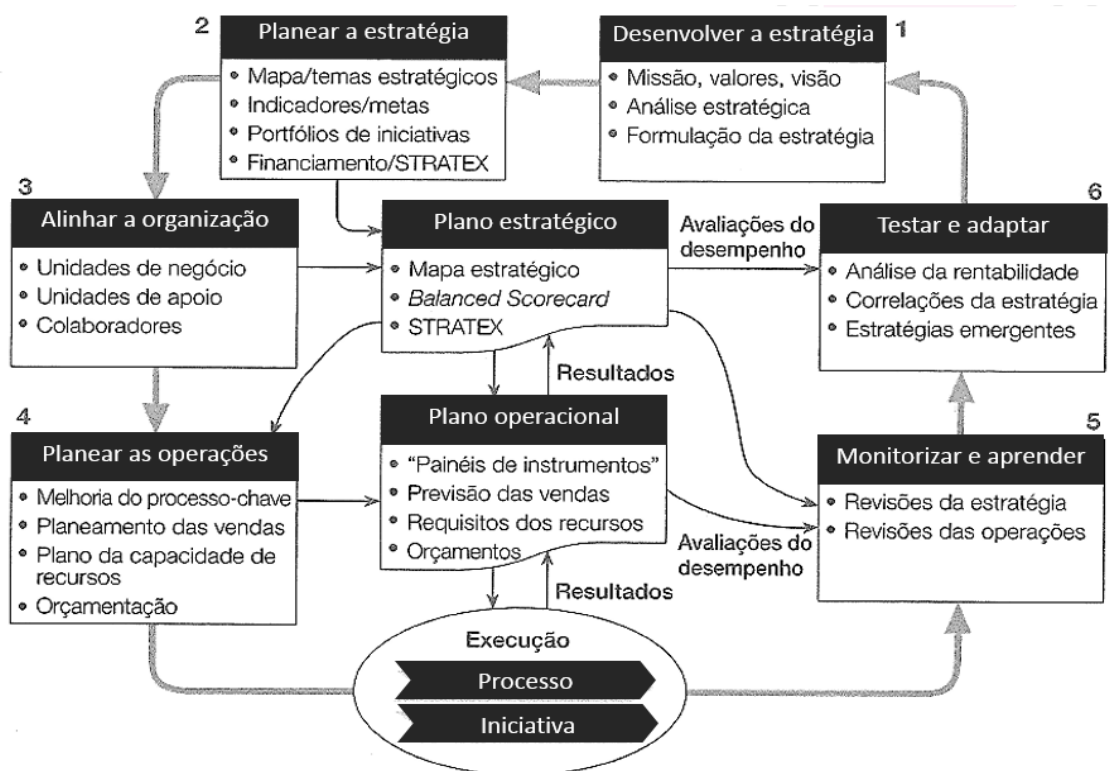


Figura 3: Execution Premium

Fonte: adaptado (Kaplan & Norton, 2008b)

Neste modelo, os processos existentes, que eram realizados de forma independente, deverão ser modificados e coordenados para permitir o seu alinhamento com a estratégia, funcionando como um sistema e não como um conjunto de subsistemas descoordenados. Este sistema propõe o processo de criação da estratégia com o desenvolvimento de mapas e *scorecards* capazes de alinhar as unidades organizacionais e colaboradores (Kaplan, 2009).

As fases que o constituem são:

Fase 1 – Desenvolver a estratégia: tratando-se de um ciclo fechado que pressupõe a execução da estratégia, torna-se imperativa a sua definição.

Esta fase envolve a clarificação da missão e das aspirações futuras (visão), assentes nos valores pelos quais a empresa se rege, à qual se segue a análise estratégica e a conseqüente formulação.

A análise estratégica relaciona-se com a análise do posicionamento externo e interno da empresa com recurso a ferramentas apropriadas.

Na análise da envolvente externa pode aplicar-se o modelo das 5 forças de Porter, que interliga o poder negocial dos clientes e fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, ameaça de novas entradas bem como a rivalidade entre concorrentes e/ou a análise PESTEL, que se debruça sobre os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais em que a empresa se insere.

Na análise da envolvente interna pode recorrer-se à cadeia de valor, também desenvolvida por Porter, com o objetivo de avaliar as capacidades de desempenho da organização. Essa identifica quais as atividades primárias, relacionadas diretamente com o processo de transformação do *input* em *output*, e secundárias, de suporte às primárias (e.g. infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico). Também pode fazer-se uma análise SWOT, de modo a identificar quais as forças e fraquezas internas da organização e quais as oportunidades e ameaças decorrentes da sua envolvente.

Seguidamente à análise estratégia, formula-se a estratégia orientada para os clientes e mercados alvos em linha com a proposta de valor a entregar. Porter (1985) relaciona as duas fontes de vantagem competitiva (custo e diferenciação) com o âmbito concorrencial (âmbito alargado e âmbito estreito) e propõe três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e foco.

Fase 2 – Planear a estratégia: o recurso ao mapa estratégico e ao BSC permite à organização traduzir, comunicar e avaliar a estratégia.

Fase 3 – Alinhar a organização: esta fase engloba o alinhamento das unidades organizacionais, de suporte e colaboradores. O alinhamento deve ser feito através de processos de comunicação formais (e.g. processo *catchball*, com origem nas políticas *hoshin kanri*) para desdobrar os objetivos estratégicos da organização em objetivos e metas específicos ao longo da cadeia hierárquica.

Fase 4 – Planear as operações: assim que a organização se encontra alinhada, a gestão pode fazer o planeamento operacional. Utilizam-se ferramentas como a gestão da qualidade e dos processos para melhorar processos-chave, a reengenharia, os “painéis de instrumentos” do processo, previsões de vendas, determinação de custos com base nas atividades (e.g. *activity-based-costing*), planeamento da capacidade de recursos e orçamentação dinâmica. Esta origina painos operacionais que incluem indicadores mais específicos de desempenho.

Fase 5 – Monitorizar e Aprender: chegando a esta fase, a empresa, baseada nos indicadores de desempenho e nas restantes ferramentas aplicadas, controla a implementação da estratégia e aprende com os resultados obtidos. Esta fase implica a realização de reuniões para revisão do desempenho acerca das operações e da estratégia, identificando as barreiras à sua execução e a eventual revisão do desempenho transmitido pelo BSC.

Fase 6 - Testar e adaptar a estratégia: nesta fase, a gestão recorre a informação interna e a nova informação sobre a envolvente externa para testar e eventualmente adaptar ou reformular a estratégia, concluindo-se o ciclo do sistema integrado de gestão e preparando-se, assim, um novo ciclo. A análise do mercado e produtos e das interdependências entre os indicadores de desempenho podem, de facto, originar novas opções estratégicas.

Alguns autores fazem algumas críticas à utilização do BSC como sistema de gestão do desempenho, essencialmente no que respeita às relações de

causalidade entre os objetivos estratégicos. Malmi (2001), através de um estudo, demonstrou que as relações de causalidade entre as perspectivas não são comprovadas aquando da implementação do BSC. Norreklit (2000) sugere que essas são apenas relações lógicas, impossíveis de serem validadas na realidade. Contudo, ainda que estes nexos de causalidade não sejam totalmente verificados, acabam por promover a discussão, suportando o processo do controlo estratégico (Ittner & Larcker, 2005). Para uma revisão da literatura sobre o uso e o impacto do BSC nas empresas, poder-se-á ler Simões & Rodrigues (2012).

Trata-se, no entanto, do sistema mais conhecido e aceite pelas empresas quando se fala em avaliação e gestão do desempenho (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). Para uma revisão do estado da arte relativa ao BSC, reportada aos 20 anos de estudos académicos sobre o BSC, poder-se-á consultar Hoque (2014).

Capítulo 3

Estudo de Caso: Moldit

A Empresa

A MOLDIT - Indústria de Moldes, S.A. é uma empresa com sede em Loureiro (Oliveira de Azeméis), região tradicional de produção de moldes para plásticos. Fundada em 1990, produz moldes para injeção e compressão de plásticos e peças por moldação e por injeção. Tem capacidade para ser autónoma nos diferentes segmentos de produtos, desde a conceção até ao envio do produto final. O capital está dividido entre 2 sócios, Manuel Valente e Flausino Silva, 2 empresas participadas pelos mesmos, DuritInvest e Durit, e pelo Fundo Revitalizar Norte.

A empresa mantém relações de proximidade com outros organismos externos, nomeadamente, entidades integrantes da Associação Nacional da Indústria dos Moldes, Cefamol, do cluster de *competitividade Engineering & Tooling*² e algumas universidades (e.g. Universidade do Minho, Universidade de Aveiro, Instituto de Engenharia Mecânica e Industrial).

A Moldit tem mantido o seu foco na Inovação, participando em projetos de Investigação e Desenvolvimento, procurando acompanhar o “*state of the art*”³ dos seus produtos e das tecnologias nucleares, bem como o desenvolvimento e implementação de novas técnicas para melhorar a prestação do serviço ao cliente, contribuindo para um bom desempenho operacional da organização. Na prossecução deste objetivo e querendo evoluir continuamente, a empresa implementou em 2016 um núcleo de I&D para organizar e sistematizar as suas

²Importadores e distribuidores de máquinas e ferramentas de qualidade.

³O mais recente desenvolvimento de determinado produto, assimilando novas ideias e características.

atividades de inovação associadas, essencialmente, ao processo e ao produto (e.g. equipamento que trabalha as superfícies, no produto como resultado do processo de cromagem dura, nas tecnologias de transformação de plásticos com o desenvolvimento do processo de compressão sobre materiais termo endurecidos para a indústria automóvel, migração para as tecnologias de corte prioritárias no sector de moldes, maquinação a alta velocidade sobre materiais endurecidos, pioneirismo na introdução de equipamento de furação rápida dos furos longos de refrigeração dos moldes e das ferramentas especiais com refrigeração de alta pressão pelo seu interior e da tecnologia associada).

Inicialmente, o segmento dos plásticos funcionava como unidade complementar aos moldes para se efetuar a validação do molde através do seu 1º ensaio, injetando o produto no molde. Contudo, esta unidade tem-se tornado mais independente, tendo os seus próprios clientes. Atualmente, este segmento representa cerca de 35% da faturação total da empresa.

No anexo I apresenta-se a estrutura organizacional da Moldit.

O Sistema de Controlo de Gestão da Moldit

A empresa aplica um BSC como sistema de controlo de gestão, que é utilizado como suporte à gestão com o intuito de avaliar e gerir o desempenho organizacional. Este BSC foi resultado de um trabalho intensivo entre a Administração e os Diretores dos vários departamentos que integram a sua estrutura organizacional. Este sistema é, assim, específico da organização, constituído por perspetivas, objetivos e indicadores moldados ao setor (Kaplan & Norton, 2008b).

Após vários contactos com a empresa, sugeriu-se a implementação do sistema *Execution Premium*, uma vez que já existe um BSC para avaliar e gerir o

desempenho organizacional e há preocupação em coordenar as operações com a estratégia e alinhar a atividade dos colaboradores com os objetivos estratégicos. Este modelo permitiria formalizar os processos no sentido de um planeamento da estratégia e execução operacional mais eficiente e eficaz. É notório que existe vontade, por parte da empresa, em melhorar o sistema já existente. Há consciência que esse sistema tem algumas lacunas e há intenção de o completar com procedimentos formais, que permitam a comunicação da estratégia pelos departamentos e a mensagem chegue a todos os colaboradores.

Deste modo, irei desenvolver cada uma das fases do *Execution Premium*, analisando as ferramentas já utilizadas pela empresa e destacando a importância para a utilização de outras.

Fase 1 – Desenvolver a Estratégia

Missão

A missão retrata a declaração, por parte da empresa, relativamente ao seu objetivo (Kaplan & Norton, 2008a) e, assim sendo, a Moldit pretende “Criar soluções de engenharia focalizadas nas necessidades dos clientes, através do desenvolvimento e produção de moldes e peças plásticas.”

A definição desta missão foi resultado do trabalho conjunto entre a Direção, os Diretores dos departamentos e outros colaboradores, nomeadamente da produção.

Valores

Os valores são equiparados a uma bússola interna, que guia as ações da organização (Kaplan & Norton, 2008b). As crenças e atitudes que a Moldit

incute na sua envolvente interna são o compromisso, a inovação, a ética, a melhoria contínua e a valorização das pessoas.

Visão

A visão prende-se com os resultados que a empresa pretende atingir (Kaplan & Norton, 2008b) e dessa forma, a Moldit deseja “Ser uma marca de referência em soluções e engenharia para materiais plásticos, criando valor e reconhecimento para todos os *stakeholders*.”

Esta permite identificar os objetivos a médio e longo prazo, deve orientar-se para o mercado e revelar como a empresa pretende ser percebida (Kaplan & Norton, 2008b).

É importante que se consiga reconhecer na visão qual o seu objetivo alargado, o nicho em que quer atuar (Kaplan & Norton, 2008b). A Moldit tem como objetivo “ser uma marca de referência, criando valor e reconhecimento para todos os *stakeholders*” num nicho específico quando referencia as “soluções e engenharia para materiais plásticos”.

A declaração da missão, dos valores e da visão permitem à Moldit clarificar as suas intenções quanto à estratégia que pretende seguir, respondendo à questão “Em que negócio estamos e porquê?” (Kaplan & Norton, 2008b). Estas declarações podem ler-se no website da empresa, para que todos os *stakeholders*, internos e externos à empresa, possam ter conhecimento.

Cadeia de Valor

Considerando o molde um produto, a Moldit domina toda a cadeia de valor desde a conceção até à entrega nas instalações do cliente e assegura, inclusive, o serviço de acompanhamento no *ramp up*⁴ do molde.

⁴Fase inicial de produção, imediatamente a seguir à conceção do projeto.

Complementarmente, a Moldit faz a injeção de produtos, cuja cadeia de valor é um pouco maior a jusante, uma vez que fabrica o molde e pode produzir, também, a peça. A produção do molde é por encomenda e, no caso dos plásticos, a produção é em série. A empresa pretende inovar aumentando a cadeia de valor a montante, fornecendo ao cliente todas as atividades desde o desenvolvimento do produto, passando pelo desenvolvimento e fabrico do molde e produzindo e entregando a própria peça a que respeita o molde.

Na figura 4 é ilustrado o processo produtivo do Molde, desde a fase inicial de elaboração do projeto até à entrega ao cliente.

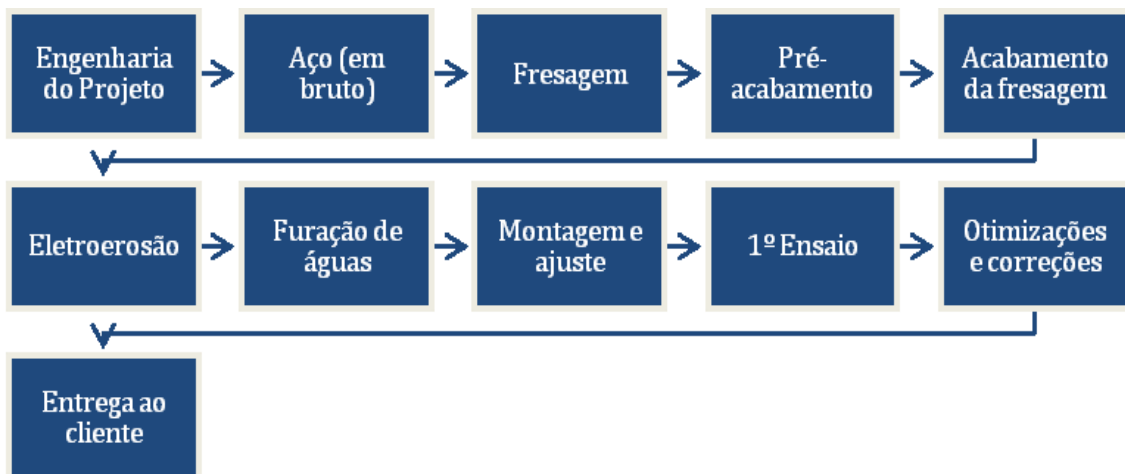


Figura 4 - Processo Produtivo do Molde

Fonte: Moldit

Análise SWOT

A análise SWOT permitiu à Moldit perceber quais são as forças e fraquezas no contexto interno bem como as oportunidades e ameaças na sua envolvente externa.

Como Forças, a empresa destaca:

- Integração no Grupo DURIT;
- Know-how especializado;

- Capacidade de produção diversificada;
- Qualidade;
- Foco no cliente;
- Capacidade tecnológica instalada;
- Canais de distribuição próprios;
- Colaboração com Entidades do Sistema de I&D;
- Gestão de recursos humanos proativa, integrada e holística;
- Solidez financeira;
- Gestão focada no cumprimento de objetivos estratégicos de curto e médio-prazo.

Como Fraquezas, identifica:

- Capacidade produtiva: em injeção de plásticos, esgotada;
- Automatização de processos limitada;
- Parque de máquinas desajustado para a produção de moldes de maiores dimensões;
- Ciclo produtivo com duração alargada;
- Tempo de resposta dilatado;
- Poder negocial condicionado.

Ao nível das Oportunidades, a Moldit destaca:

- Sistemas de incentivos à inovação empresarial;
- Existência de um cluster formal de promoção e organização do setor dos moldes, a Cefamol;
- Reputação favorável e amplamente reconhecida do setor nacional de moldes a nível internacional, sendo o 10º maior exportador mundial;
- Crescimento do mercado automóvel;
- Crescimento do mercado aeronáutico;
- Crescimento do mercado de puericultura.

Quanto às Ameaças, a Moldit considera:

- Competitividade do setor, que só em Portugal, em 2011, tinha cerca de 700 empresas;
- Concorrência asiática, caracterizada por um intensivo e crescente investimento no setor e mão-de-obra barata;
- Instabilidade política e/ou económica em mercados considerados estratégicos (e.g. Brasil e Rússia);
- Evolução tecnológica, que condiciona a capacidade das empresas se manterem tecnologicamente atualizadas e competitivas em termos de novas soluções e prazos de resposta;
- Preço da energia pode, em função das oscilações constantes, condicionar o crescimento da empresa.

Posicionamento

Tendo em conta a análise SWOT, é possível efetuar uma análise sobre o seu posicionamento no setor. A Moldit compete num mercado do tipo B2B muito específico e relativamente circunscrito pois, apesar do mercado dos moldes ter uma dimensão elevada, está muito segmentado. Esta segmentação é feita de acordo com o mercado de destino, com a dimensão do molde e com o nível tecnológico do molde/peça. A Moldit posiciona-se no segmento de empresas, que produzem maioritariamente para o sector automóvel peças de grande e média dimensão e com um nível tecnológico superior à média.

Nos setores em que se posiciona (automóvel, aeronáutica, utilidades domésticas, eletrodomésticos, puericultura) a diferenciação baseia-se não só nos mencionados atributos qualidade, tecnologia e precisão como, também, na experiência, reputação, preço e tempo de resposta, apostando continuamente na sua melhoria. A Moldit apresenta uma boa relação qualidade, experiência e

preço sendo, amplamente, reconhecida e gozando de muito boa reputação nos mercados em que opera.

A Moldit tem alguns concorrentes europeus, mas os seus principais concorrentes são as empresas de moldes nacionais, cuja oferta satisfaz as mesmas necessidades dos produtos da Moldit. É, de facto, com as empresas nacionais do cluster de *Engineering & Tooling* que a Moldit compete pelos negócios em igualdade de circunstâncias, algumas das quais se situam na mesma região geográfica. Nos seus principais concorrentes incluem-se o grupo Simoldes, Azemoldes, Olesa, Tetramoldes, Moldworld, A. Silva Godinho, Geco, Socem, TJ Moldes e DRT Moldes.

A empresa mantém a estratégia formulada desde 2015, ano de implementação do BSC na empresa. Têm sido feitos, apenas, pequenas alterações nos objetivos estratégicos e respetivos indicadores.

Fase 2 – Planear a Estratégia

As diferentes ferramentas utilizadas na fase anterior são o ponto de partida para a concretização da estratégia, pois permitem uma linha de ação singular para a conquista dos objetivos elencados na visão (Kaplan & Norton, 2008b).

A Moldit definiu objetivos estratégicos, indicadores, metas e prepara orçamentos capazes de guiar as ações e alocar os recursos (Kaplan & Norton, 2008b; Miranda, 2015).

Para além do objetivo último de maximização dos resultados, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

Aumento do volume de vendas: de forma a aumentar o volume de vendas, a Moldit tenciona alargar o parque das máquinas a instalar num terreno, recentemente adquirido. Esta aquisição permitirá à Moldit comprar mais

equipamento produtivo e corresponder a mais solicitações de clientes aumentando, então, o volume de vendas.

Diminuição do ciclo produtivo: a duração e a flexibilidade do ciclo produtivo e, conseqüentemente, o tempo de resposta condicionam a competitividade das empresas face à elevada concorrência no setor. O ciclo produtivo da Moldit, apesar de já bastante otimizado, apresenta ainda algumas fragilidades ao nível da sua duração, que resultam da existência de etapas manuais (mais longas) de pouco valor acrescentado e das sucessivas paragens para manutenção dos equipamentos.

Melhoria da qualidade: a empresa assume a qualidade como fator crítico de sucesso, apostando numa postura de minimização da exposição ao erro. Contudo, o facto do seu ciclo produtivo ainda ter diversas etapas manuais aumenta a exposição da empresa ao eventual erro humano, fragilizando-a.

Ambiente: a Moldit está consciente do impacto da sua atividade em termos ambientais, pelo que está comprometida com a redução do consumo de gás e energia.

Para descrever a estratégia é necessário recorrer a ferramentas que sejam capazes de a traduzir de uma forma clara, para que todos os colaboradores possam contribuir positivamente para a sua concretização. Ter um mapa da estratégia proporcionaria isso mesmo, por constituir uma representação visual de todas as dimensões estratégicas com relações de causa-efeito entre as mesmas (Kaplan & Norton, 2000, 2008b).

A Moldit implementou, como já referido, o BSC (cf. Anexo II). Esta ferramenta foi inicialmente utilizada para a avaliação do desempenho organizacional, mas tem evidenciado potencial para uma gestão integrada da estratégia, a par da avaliação do desempenho.

Balanced Scorecard

A implementação deste sistema de avaliação e gestão do desempenho ocorreu, em 2015, por sugestão da equipa de consultores da Moldit. Anteriormente, a empresa utilizava um mapa de objetivos extenso incluindo, essencialmente, objetivos financeiros e de processos, que se tornava redundante e que não focalizava os aspetos mais relevantes a avaliar pela Administração.

Com a aplicação do BSC, foi possível reduzir a lista de objetivos, dando maior ênfase àqueles que contribuem para a estratégia da empresa e contemplando, também, aspetos como a satisfação dos clientes, dos colaboradores e o risco dos acidentes de trabalho que, anteriormente, não eram considerados. A definição dos objetivos, dos indicadores e das metas a atingir foi possível a partir de um trabalho conjunto entre a organização e os departamentos operacionais.

O BSC da Moldit integra quatro perspetivas, ou seja, o mesmo número de perspetivas incluído no BSC proposto por Kaplan & Norton (1992). No entanto, no BSC da MOLDIT a perspetiva tradicional de aprendizagem e crescimento foi substituída por uma perspetiva denominada perspetiva social e infraestruturas. O BSC, que foi desenvolvido, aplica-se às duas unidades de negócio, produção de moldes e injeção de plásticos. São áreas complementares e com formas de avaliação muito semelhantes, não fazendo sentido desagregá-las num sistema integrado de execução da estratégia.

Cada perspetiva é desdobrada por, no máximo, quatro objetivos estratégicos, e cada objetivo é medido por um indicador. Para cada indicador é definida a meta e a periodicidade de monitorização – mensal, trimestral ou anual – bem como o responsável pelo indicador e seu controlo. A maioria das metas foi definida seguindo um ponto de vista incremental tendo em conta os resultados do ano anterior.

No que concerne à quantificação dos indicadores não existe, ainda, total automatismo, pelo que compete ao responsável por cada indicador enviar os respetivos resultados para serem inseridos no BSC. Este é enviado, mensalmente, para a Direção para análise e discussão em reuniões agendadas para o efeito.

Quando se verificam desvios nos indicadores relativos aos objetivos operacionais, reformulam-se e/ou aplicam-se ações corretivas. Estes planos não estão formalizados e são definidos por cada responsável de departamento que é, também, o responsável pelo indicador.

Cada departamento, de uma forma informal e não sistematizada, define algumas iniciativas a nível de custos que necessitará de incorrer. A Direção, por norma, não apresenta qualquer entrave. Não se pode concluir, assim, que a Moldit apresenta um plano de iniciativas formais para a conquista de cada objetivo estratégico.

Fase 3 – Alinhar a Organização com a Estratégia

Esta é uma fase muito importante na gestão das organizações, pois é essencial o alinhamento interno entre unidades de negócio, suporte e objetivos individuais com os objetivos da organização.

Deste modo, o BSC e o Mapa Estratégico apresentam-se como ferramentas especialmente apropriadas.

A comunicação é muito importante para o alinhamento da Moldit sendo efetuada, ao longo da hierarquia, de forma informal. A missão, os valores e a visão da empresa são transmitidos aos colaboradores através da sua integração nas respetivas áreas bem como em trabalhos desenvolvidos no dia-a-dia.

É preciso ter em conta que os colaboradores constituem a grande alavanca na criação de valor, pelo que se torna fundamental desenvolver as suas competências e potenciar a sua motivação. Deste modo, a definição de iniciativas ao nível dos recursos humanos é muito importante e a Moldit tem apostado nesta vertente.

De forma a alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos da empresa, a Moldit aplica alguns dos mecanismos de controlo identificados por Merchant & Van der Stede (2012).

A Moldit, consciente que é imperativo que os colaboradores se identifiquem com a cultura da empresa, aplica vários controlos culturais. Poder-se-á referir, a título de exemplo, o facto de os colaboradores do nível inferior da hierarquia terem vestuário igual com o símbolo da empresa. Antigamente, o vestuário era diferenciado entre chefes de produção e operários. Contudo, de forma a promover a igualdade e proporcionar uma maior satisfação aos colaboradores, o vestuário foi uniformizado.

Para além disto, são também identificadas metas coletivas no que respeita ao grau de cumprimento do primeiro ensaio do molde. Em 2016, o resultado foi de 100%, o que, normalmente, não acontece. Realizam-se, também, convívios em épocas festivas, que são promovidos pela empresa e permitem a integração do pessoal e a criação de maiores laços afetivos entre os colaboradores.

Por sua vez, todos os colaboradores têm de registar digitalmente a sua entrada e saída, o que permite controlar o seu horário de trabalho e constitui um controlo de ação. Também, neste tipo de controlo, se enquadram as revisões de planeamento e autorização de custos apresentadas à Direção, bem como a supervisão direta das atividades desenvolvidas na fábrica.

Ao nível dos controlos pessoais, está a ser trabalhado o processo de seleção e recrutamento na Moldit através da contratação recente de uma pessoa formada em Gestão de Recursos Humanos. Serão definidos, também, planos de

formação de acordo com as necessidades organizacionais, para além da formação *on-job* já existente.

Relativamente ao controlo de resultados, é de notar que existe efetivamente um controlo do *output* através das metas. Numa visão estrita deste tipo de controlo, o alcance da meta pressupõe uma recompensa (ou punição) associada. Na Moldit apenas existe um sistema de incentivos informal ao nível mais elevado da hierarquia, o que não motiva os restantes colaboradores no desenrolar da sua atividade.

Fase 4 – Planear as Operações

Em relação a esta fase pode referir-se o processo de negociação desenvolvido entre a Moldit e o seu cliente para a aceitação dos projetos a desenvolver. Cada projeto é negociado individualmente, podendo este envolver vários moldes. Se, posteriormente, houver acordo entre as condições de pagamento e os prazos de entrega, a Moldit desenvolve o projeto.

A Moldit já recusou projetos. São apresentados, anualmente, mais de dois mil pedidos de orçamento e fazem-se apenas 50/60 moldes, o que resulta do elevado tempo de produção de um molde (pode demorar quase um ano) e da falta de capacidade de resposta da empresa. Os clientes recusados acabam, muitas vezes, por regressar, pois evitam colocar muitos moldes no mesmo fornecedor, para não ficarem na sua dependência.

A negociação com o cliente é feita com o comercial da empresa, que acompanha todo o processo desde o pedido de orçamento até à efetivação da encomenda. Após a formalização da encomenda, compete ao Departamento de Planeamento e Gestão de Projetos informar o cliente sobre o processo de

produção do molde. O cliente da Moldit é muito ativo e visita, regularmente, a empresa para acompanhar a conceção do molde.

Naquele departamento definem-se os planos com todos os projetos fechados, alocando os custos – compras e consumo de horas (e.g. OPEX) – de acordo com os consumos que se vão realizando. Normalmente não há desvios muito grandes nas compras, ao contrário do que se tem verificado no número de horas. Os desvios são monitorizados e acompanhados com o objetivo de minorar eventuais prejuízos. Este orçamento é, posteriormente, incorporado no orçamento global da empresa, o que implica ajustamentos no segmento dos moldes dadas as especificidades dos moldes. A limitação atual na capacidade produtiva determina que a empresa recorra, frequentemente, à subcontratação de alguns serviços (e.g. desenho do projeto, a fresagem, eletroerosão ou furação de água). Esta opção, no entanto, torna-se economicamente mais viável do que a produção interna. Os superiores vão sendo informados sobre o progresso dos projetos através de reuniões e relatórios. O *software* de apoio utilizado, Microsoft Project, permite, também, o controlo do desenvolvimento e execução dos projetos. No controlo da produção em si, é usado o PHC *Manufacturer* para validação de tempos e consumos das máquinas.

Fase 5 – Monitorizar e Aprender

Nesta fase é realizada, essencialmente, uma monitorização do desempenho organizacional. São efetuadas reuniões mensais, entre a Administração e os responsáveis da Direção Industrial de Moldes e Plásticos, com o objetivo de analisar os indicadores operacionais. Definem-se e ajustam-se, também, cronogramas para as diferentes fases do processo do molde, como a data do

primeiro ensaio. Esta é uma etapa determinante na produção, pois permite verificar se o produto está em conformidade com o acordado com o cliente.

Também são realizadas reuniões de Direção, mensais, nas quais se analisam os indicadores operacionais, no seu global, e o contributo destes para a estratégia da empresa.

Os assuntos discutidos prendem-se com análises dos desvios relativos à evolução da produção e dos seus custos, tanto de moldes como de plásticos. Faz-se, também, uma monitorização do número de acidentes de trabalho por segmento, tendo em conta a idade e a parte do corpo afetada. Monitoriza-se, também, o consumo mensal e o custo associado. É, ainda, realizado um planeamento de atividades comerciais para agendamento das visitas mensais e para identificação de potenciais clientes, na sequência das reuniões ou visitas efetuadas ao longo do mês. Para as reuniões de Direção são convocados todos os quadros superiores da empresa, para um maior alinhamento entre departamentos.

Tanto nas reuniões de cariz operacional como estratégico há, sempre, abertura para a sugestão de melhorias e desenvolvimento de novas técnicas operacionais, tendo a empresa implementado algumas ferramentas *lean*.

Para além destas reuniões mais formais, são realizadas, ao longo do ano, reuniões departamentais, mais informais, para o acompanhamento das tarefas, obtenção do *feedback* sobre o desempenho obtido e para a definição de metas e iniciativas destinadas aos períodos seguintes. Deste modo, é possível um alinhamento em toda a hierarquia da Moldit.

Fase 6 – Testar e Adaptar

A par das reuniões frequentes com o objetivo de acompanhar as operações e a estratégia, é realizada, anualmente, uma reunião informal na qual se discute a validação da estratégia e os seus objetivos, tendo em conta os acontecimentos ao longo do ano e a nova perceção sobre a envolvente.

Desde a implementação do BSC na Moldit ainda não houve necessidade de reformulação de toda a estratégia. Têm sido efetuadas, apenas, pequenas alterações nos objetivos estratégicos e indicadores.

Capítulo 4

Reflexão Crítica

Após ter desenvolvido o estudo de caso vou proceder a uma reflexão crítica uma vez que, como em todas as empresas, não existe um sistema de controlo de gestão perfeito e por isso é normal que existam algumas lacunas na sua definição e implementação.

A concretização da sugestão para implementar o *Execution Premium* permite melhor coordenação entre a estratégia e as operações e promove a formalização de processos e um maior alinhamento organizacional.

Na sequência da análise efetuada às várias fases detetam-se algumas incongruências nas ferramentas utilizadas bem como na identificação de algumas ferramentas capazes de melhorar processos, permitindo à Moldit gerar valor.

Na primeira fase de desenvolvimento da estratégia, a empresa utiliza as ferramentas adequadas como a missão, visão e valores que podem ser visualizados no website por todos os *stakeholders*. Para além destas, a empresa recorre a instrumentos corretos para o desenvolvimento da sua estratégia, como a análise SWOT e a definição de alguns objetivos globais que pretende atingir.

Na segunda fase, planeamento da estratégia, a Moldit deveria utilizar um Mapa Estratégico para poder expressar os seus objetivos estratégicos de uma forma mais clara e respetivas relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 2000, 2004, 2008b). A utilização do BSC permite a conversão dos objetivos definidos em indicadores e metas.

A empresa definiu como objetivos estratégicos a maximização dos resultados, o aumento das vendas, a diminuição do ciclo produtivo, a melhoria

da qualidade e a preocupação com o ambiente. No entanto, nem todos estes objetivos estão visíveis no BSC, como seria de esperar.

Neste sentido, identifica-se que a diminuição do ciclo produtivo não é evidenciada através de um indicador. O que acontece é que a Moldit utiliza este sistema há relativamente pouco tempo, o que faz com que muitas destas preocupações sejam avaliadas, mas ainda não estejam totalmente integradas no BSC.

Na perspetiva Social e de Infraestruturas, o objetivo de maximização da disponibilidade é medido a partir da taxa de disponibilidade dos equipamentos de produção de moldes e plásticos. Este indicador permite concluir quantas máquinas estão disponíveis na produção e, conseqüentemente, quantas estão avariadas.

O objetivo de alinhamento dos colaboradores é subdividido em dois indicadores, que são quantificados anualmente, o índice de satisfação e a avaliação de desempenho.

Relativamente ao primeiro, é realizado um inquérito de satisfação competindo ao colaborador responder a um conjunto de questões valoradas de 1 a 5 - correspondendo 1 a nada satisfeito e 5 a totalmente satisfeito - que, posteriormente, se converte numa classificação global. A resposta aos questionários é sob anonimato, o que estimula sinceridade nas respostas. Quanto ao segundo, a avaliação do desempenho é realizada mediante um processo hétero e um processo de autoavaliação. Na heteroavaliação, o colaborador é avaliado pelos dois níveis hierárquicos imediatamente seguintes. O indicador, no entanto, apenas reflete a heteroavaliação, uma vez que a empresa considera que a autoavaliação tende a estar sobreavaliada, enviesando o resultado. Por um lado, faz sentido, até porque existe a avaliação de duas chefias não estando, assim, o resultado dependente de um só interveniente. Mas por outro lado, o colaborador pode sentir-se desmotivado por sentir que a sua

avaliação não tem qualquer impacto no indicador. Existem reuniões de *feedback*, nas quais o colaborador se reúne com os participantes no processo de avaliação. Não existe, ainda, nenhum processo de *feedforward*⁵ capaz de orientar o colaborador para um melhor desempenho futuro. A Moldit tem voltado a sua atenção para este campo, pelo que tem como objetivo a criação de um Departamento de Recursos Humanos que não se limite ao processamento de salários e controlo de presenças. A Moldit pretende, assim, que o novo departamento defina iniciativas para a promoção dos objetivos que se relacionem com a área, seja responsável pelos processos de recrutamento e seleção formal, pelo planeamento de formações destinadas aos colaboradores e, se responsabilize, ainda, por processos formais de avaliação do desempenho dos colaboradores e de avaliação da sua satisfação para que estes sintam que o seu contributo impacta na organização.

Na perspetiva de Processos Internos são considerados como objetivos estratégicos a minimização dos riscos de segurança, a minimização dos impactes ambientais, a melhoria da qualidade bem como a melhoria na eficiência dos processos. Tendo em conta que a Moldit integra duas unidades de negócio, é de salientar que cada objetivo, nesta perspetiva, é medido para ambos os segmentos, moldes e plásticos.

O primeiro objetivo estratégico é medido através do indicador número de acidentes de trabalho. Muitas vezes este tipo de acidentes surge pelo facto de os colaboradores não terem em atenção determinados cuidados, fazendo com que exista um controlo mais reforçado pelas chefias no decorrer das suas atividades.

O segundo é mensurado através do consumo específico de energia, que é convertido em tep⁶. Esta unidade de medida faz sentido tendo em conta que a produção é muito exigente em termos de consumo de energia.

⁵ Processo de avaliação do colaborador com um acompanhamento contínuo para o desenvolvimento das suas competências.

⁶ Tonelada equivalente de petróleo.

Relativamente ao terceiro objetivo, este é quantificado através do número de defeituosos. Nos plásticos, por ser um processo produtivo em série, a aceitação/rejeição das peças é feita continuamente, pelo que existe um apuramento em tempo real da taxa de rejeição. Já nos moldes, muitas vezes só é perceptível o eventual defeito no momento do 1º ensaio, quando é injetado o produto e se identificam possíveis inconformidades. Tendo em conta que o molde é o conjunto de várias peças, poderão ser necessários alguns ajustes nas suas componentes, não havendo por isso a rejeição de todo o molde. Este controlo só é possível ser efetuado mais tarde, pelo que não há uma deteção da não conformidade no momento em que ocorre. Assim, o apuramento da taxa de não conformidade é feito com algum distanciamento temporal.

Sobre o último objetivo, eficiência nos processos, a Moldit utiliza, no caso dos plásticos, um indicador popular neste setor, o OEE (*Overall Equipment Effectiveness*), característico da produção em série. Este expressa-se pelo produto dos indicadores disponibilidade, eficiência e qualidade (Brandão, 2013). O indicador disponibilidade corresponde ao quociente entre o tempo disponível⁷ e o tempo planeado. O indicador eficiência representa a percentagem do tempo *standard* no tempo disponível. Por último, o indicador qualidade é obtido pelo quociente entre o tempo na produção útil (ignorando o tempo *standard* em peças defeituosas) e o tempo *standard*. O OEE caracteriza-se por ser capaz de avaliar e indicar a eficiência na utilização do equipamento (Brandão, 2013), melhorando rapidez de execução de um processo, a qualidade do produto e maximizando a produtividade (Pereira, 2016).

Já no caso dos moldes, reside alguma dificuldade na concretização da mensuração do objetivo, mas a empresa está a trabalhar para o desenvolvimento de um novo indicador capaz de fornecer informação pertinente e precisa. Ainda assim, a empresa tenta controlar este objetivo a

⁷ O tempo disponível corresponde ao tempo planeado deduzido dos tempos de paragem planeados.

partir de um indicador, que denomina como taxa de produtividade. Esta é calculada dividindo o valor consumido (custos diretos e indiretos) sobre o valor da produção (vendas, prestação de serviços e variação de *stocks*). Este indicador tem uma meta estipulada de <90%, o que faz sentido pois é pretendido que o peso dos custos seja baixo tendo em conta os rendimentos da empresa. Deste modo, a empresa acredita que está a ser produtiva ao querer minimizar esta taxa. Contudo, quando se fala em produtividade, segue-se a linha orientadora de quanto maior, melhor, o que não sucede neste caso.

Na perspetiva de Cliente, a Moldit define dois objetivos estratégicos, o aumento do número de clientes, tendo como indicador o número de novos clientes, e a satisfação dos clientes, que é avaliada pelo índice de satisfação dos clientes. Não se visualiza, na perspetiva de processos internos, um processo capaz de atrair novos clientes. Deveria ser inserido um objetivo ao nível dos processos, nomeadamente o aumento na participação em feiras do setor medido pelo número de feiras por ano, até porque existe uma participação frequente da empresa em feiras promovidas pela Cefamol bem como em missões empresariais exploratórias. Relativamente ao índice de satisfação dos clientes, é mensurado da mesma forma que o índice de satisfação dos colaboradores, mudando apenas a amplitude de avaliação, em vez de 1 a 5, no caso dos clientes passa a ser de 1 a 10. Estes inquéritos são avaliados por projeto, mas cada projeto pode conter vários moldes e cada cliente pode ter mais que um projeto. Assim, esta avaliação pode sofrer algum enviesamento pois um molde menos bom poderá afetar todo o mérito do projeto.

Por último, na perspetiva Financeira e Legal são identificados dois objetivos estratégicos, a maximização dos resultados, e o aumento do volume de vendas, tanto no setor dos moldes como nos plásticos. Em primeiro lugar, a Moldit deveria reformular o nome da perspetiva, por esta incluir apenas objetivos

financeiros e nenhum legal. Em segundo lugar, existe alguma incongruência na mensuração dos objetivos propostos.

O objetivo maximização dos resultados é medido pelo indicador EBITDA, que não é o indicador mais apropriado para o efeito. Entende-se que seria de alterar o indicador ou redefinir o objetivo para “Maximização do EBITDA”.

Quanto ao aumento do volume de vendas, este é quantificado através da soma do valor das vendas com a variação da produção. A inclusão desta última no cálculo do indicador terá a ver com o facto de a empresa produzir por encomenda. No entanto, uma vez que a variação da produção é valorada ao custo, pode enviesar a informação.

É de notar que não existe uma relação de causalidade entre a maior parte dos objetivos estratégicos das diferentes perspetivas, tornando-se difícil a sua leitura e compreensão. Neste sentido, seria importante a empresa desenhar o mapa da estratégia, podendo definir melhor as suas prioridades estratégicas e de que forma as alcançar.

Todas as metas identificadas no BSC são definidas tendo em conta o resultado do ano ou do mês anterior, o que poderá não ser positivo pelo facto deste procedimento considerar o resultado do ano anterior como sendo bom. Também a questão de não existir um plano de iniciativas, formais e integradas, associadas à contribuição da concretização de cada meta, poderá levar a que a meta não seja atingida. Deve-se ressaltar, ainda, que a não existência de um sistema de incentivos capaz de influenciar os colaboradores à concretização das metas conduz a que estes não se sintam motivados em atingi-las (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012). Também o facto de ser aplicado um sistema de incentivos à Direção, sem efeito nos outros níveis hierárquicos, pode constituir, também, um fator de desmotivação.

É ainda de referir que as metas são participadas, em vez de serem impostas, gerando um processo de negociação entre a Direção e os responsáveis pela

meta, proporcionando partilha de informação (Merchant & Van der Stede, 2012) e contribuindo para uma maior motivação no seu alcance (Merchant & Van der Stede, 2012). Ao nível operacional, as metas não são formalmente definidas e impostas aos colaboradores. Estes têm, apenas, consciência que existem objetivos de grupo que deverão ser atingidos para obtenção de bons resultados. Na Moldit não existe resultados muito baixos face ao estipulado porque, de uma maneira geral, os colaboradores sentem-se satisfeitos pelas condições de trabalho oferecidas, como seguro de saúde, equipamento de trabalho, balneários e cantina que, numa típica empresa de moldes, não existem. Também existe um ambiente informal e agradável, com bom relacionamento entre funcionários, havendo eventos de convívio em épocas festivas.

Para além do plano de iniciativas estratégicas ao nível dos recursos humanos deveriam, também, ser definidas iniciativas ao nível dos processos, pois estas contribuirão para o alcance das metas (Kaplan & Norton, 2008b).

Na terceira fase, alinhamento da organização, a Moldit faz um desdobramento, ainda que informal, da estratégia tendo em vista o alinhamento das unidades de negócio, para que estejam integradas com a estratégia da organização (Kaplan & Norton, 2008b). No caso do alinhamento dos recursos humanos, existe uma tradução da estratégia que ocorre, também, informalmente, ao longo da hierarquia nos diversos departamentos. Este processo deveria ser realizado através do processo *catchball*, processo formal de comunicação, através do qual os Diretores de departamento traduzem os indicadores do BSC em indicadores específicos para as suas unidades, permitindo a sua implementação no nível de gestão seguinte chegando até ao nível inferior da hierarquia.

A par disto, seria importante a criação de um Departamento de Controlo de Gestão que, funcionasse, como gabinete da estratégia, como sugerido por Kaplan & Norton (2005). Esse departamento deveria ser independente do

Departamento Financeiro e capaz de cooperar com o Conselho de Administração na análise estratégica, na implementação, monitorização e eventual atualização.

Na quarta fase, planeamento das operações, a empresa faz a planificação considerando os projetos aceites em função dos recursos disponíveis. Muitas vezes, vê-se obrigada a subcontratar serviços para responder às encomendas, ou a recusar projetos para se precaver de oferecer um produto/serviço de menor qualidade. Por vezes, o recurso à subcontratação de pequenas atividades torna-se mais viável do ponto de vista económico.

Na quinta fase, monitorização e aprendizagem, são realizadas reuniões mensais nas quais são discutidos temas como a previsão da faturação, planeamento do mapa de ensaios dos moldes e interligação com a área dos plásticos, agendamento das visitas de/a clientes bem como a monitorização dos indicadores operacionais de cada responsável de departamento. Nestas reuniões estão presentes a Direção e os Diretores de departamento. Estas reuniões são efetivamente de cariz mais operacional menosprezando, de certo modo, a forma como está a ser desenvolvida a estratégia. Deveria ser dada uma maior ênfase à forma como é executada a estratégia e se esta forma de atuação está a funcionar. Deveriam ser monitorizadas e geridas as iniciativas estratégicas, que não existem formalmente. Deveria, também, avaliar-se se os resultados esperados nas relações de causalidade se estão a confirmar (Kaplan & Norton, 2008b). Esta fase caracteriza-se por encerrar o *gap* entre a formulação e a execução da estratégia propriamente dita, tornando-se determinante a incorporação de nova informação disponível sobre o *feedback* ao longo do tempo por parte dos *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2008b).

Relativamente à sexta e última fase deste ciclo, testar e adaptar a estratégia, a Moldit realiza reuniões de cariz informal nas quais se analisam a rentabilidade do ano, a correlação entre a estratégia e as operações desenvolvidas e, também,

a validação da estratégia e dos seus objetivos. Contudo, desde 2015, ano de implementação do BSC na empresa, que ainda não houve necessidade de reformulação da estratégia. Fizeram-se, apenas, pequenos ajustes nos objetivos estratégicos e respetivos indicadores.

Estas reuniões deveriam focar-se, também, na análise de eventuais estratégias emergentes face a novas informações adquiridas da envolvente empresarial do setor.

Outro aspeto que a empresa deveria considerar é a integração do BSC no seu *software* de gestão, o PHC, de modo a reunir a informação proveniente das várias atividades da Moldit, permitindo a recolha e o tratamento da informação relevante para a monitorização do BSC. Tal facto, permitiria à Direção o acompanhamento, quase instantâneo, dos indicadores de desempenho, aumentando a eficácia da gestão, diminuindo os tempos de intervenção humana na gestão do sistema (Miranda, 2015) e não dando espaço a eventuais manipulações.

Deste modo, a questão de investigação central deste TFM “Poderá o sistema integrado de execução da estratégia melhorar a gestão do desempenho na Moldit?” é respondida afirmativamente.

Conclusão

Este trabalho final de mestrado foi desenvolvido no sentido de se perceber se o modelo integrado, apresentado em 2008 por Kaplan & Norton, poderia potenciar a gestão do desempenho na Moldit.

Desta forma, foi feito um enquadramento teórico sobre o controlo de gestão e as suas ferramentas salientando, assim, a importância do BSC como sistema de avaliação e gestão do desempenho organizacional. No seguimento da sua apresentação e dos vários desenvolvimentos por parte dos seus autores, expôs-se o Modelo *Execution Premium*, destacando-se como sistema integrado de execução da estratégia.

De modo a sustentar o tema apresentado, a revisão da literatura incluiu também autores de renome que escreveram sobre o BSC e sobre sistemas de avaliação e gestão do desempenho, no geral.

A par disto, e tendo em conta que a dissertação foi desenvolvida com recurso a um estudo de caso, efetuaram-se visitas à empresa para um melhor entendimento do negócio, realizaram-se entrevistas e obtiveram-se documentos relevantes para o estudo.

Estes procedimentos foram necessários para perceber e caracterizar o sistema de controlo de gestão na realidade Moldit.

Foi proposta a implementação do Modelo *Execution Premium*, uma vez que o BSC se apresenta como ferramenta de apoio à gestão do desempenho, tendo como foco central a operacionalização da estratégia através da formalização de processos e do alinhamento da organização.

É de destacar que tem havido uma preocupação para potenciar o alinhamento na Moldit, a partir da participação dos vários departamentos na definição e controlo da estratégia. Contudo, para uma maior compreensão, foi

sugerido o desenho de um mapa estratégico, para que a estratégia e os seus objetivos sejam mais facilmente comunicados e apreendidos por todos.

Por fim, para que todas as fases estejam encadeadas, para que os processos possam ser formalizados e direcionados para um maior alinhamento foi, também, proposta a criação de um Departamento de Controlo de Gestão, totalmente independente do Departamento Financeiro, para auxiliar a Direção na concretização da estratégia organizacional e criação de valor.

A aplicação do modelo *Execution Premium* constituiria um guia para a definição, implementação e controlo da estratégia, contribuindo para a gestão eficaz e eficiente, permitindo uma clarificação da estratégia através de um processo contínuo, formalizado e alinhado na organização.

Limitações e Sugestões

Como limitação deste trabalho final de mestrado identifiquei o facto de existir ainda pouca informação sobre o Modelo *Execution Premium* desenvolvido por Kaplan & Norton (2008), pelo que o tratamento do tema foi efetuado através, essencialmente, dos seus artigos.

Em contrapartida, destaca-se como um sistema capaz de ajudar as empresas na implementação de um BSC, permitindo um *loop* estratégico entre a formulação da estratégia e a sua execução.

Tendo em conta a utilização do BSC por diversas empresas, é de esperar o surgimento de novos artigos e estudos sobre este sistema integrado de execução da estratégia, o *Execution Premium*.

Questão de Investigação:

Poderá o sistema integrado de execução da estratégia melhorar a gestão do desempenho na Moldit?

Enquadramento Teórico:

A revisão da literatura iniciou-se com a apresentação do conceito de controlo de gestão, identificaram-se as causas dos seus problemas e respetivos mecanismos de controlo. Foi apresentada a evolução dos sistemas de avaliação e gestão do desempenho, destacando-se o BSC e o modelo *Execution Premium* como sistema integrado de controlo de gestão.

Resposta:

O sistema poderá, efetivamente, potenciar a gestão do desempenho na Moldit. A empresa utiliza um conjunto de ferramentas que integram o *Execution Premium* e existe vontade na concretização de um sistema capaz de formalizar processos e alinhar toda a organização.

Limitações e Contributo:

Para além dos artigos apresentados pelos autores do *Execution Premium*, Kaplan & Norton, existem ainda poucos trabalhos sobre a sua implementação nas empresas. O contributo deste TFM é o de proporcionar mais um caso de estudo que possa apoiar o desenvolvimento de futuras investigações.

Bibliografia

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.).
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Article information: *International Journal of Operations & Production Management*, 45(August 2014), 754–771. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0165>
- Brandão, J. P. T. P. (2013). *Melhoria do Processo Produtivo na Simoldes Aços, SA*. Instituto Superior de Engenharia do Porto.
- Brander Brown, J., & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7–11. <https://doi.org/10.1108/09596119510146751>
- Carneiro, T. (2013). *Universidade católica portuguesa . porto*. Católica Porto Business School.
- Celestino, M. dos S., & Silva, J. D. G. da. (2011). O Balanced Scorecard como Framework para a Ação Estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 147–172.
- Chapman, C. S. (2005). *Controlling Strategy - Management, Accounting, and Performance Measurement* (Oxford Uni).
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Crabtree, A. D., & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 24(1), 8–15. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.016>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing*

- among five approaches, 35–41. <https://doi.org/10.1080/0957514810010204>
- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 1–85. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.10.003>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Beyond Performance Management. Why, when and how to use 40 tools and best practices for Superior Business Performance*. Harvard Business Review Press.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading effective execution and change*. (I. Pearson Education, Ed.).
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36, 1–35, 36(1998), 1–35.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1–56. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176. <https://doi.org/10.1108/09596111011066617>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The Office of Strategy Management*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 1–18.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531–540. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00059-9)
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, (12), 207–220.
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551–569. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems*.
- Mintzberg, H. (1976). *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science* (4th ed.).
- Miranda, C. C. (2015). *Aplicação do modelo Execution Premium na Direção de Automação e Telecontrolo*. Universidade Catolica Portuguesa.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Cranfield School of Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1108/eb016623>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Neves, J. C. das, Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. (Áreas, Ed.) (10^o).
- Norreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 22–65.

- O'Mara, C. E., Hyland, P. W., & Chapman, R. L. (1998). Performance measurement and strategic change. *Managing Service Quality*, 8(3), 178–182. <https://doi.org/10.1108/09604529810215657>
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum Qualitative Social Research*, 7(4), 1–9. <https://doi.org/10.1177/1468794107085298>
- Pereira, A. F. F. (2016). *Criação de ferramentas e controlo de recursos para a execução de Overall Equipment Effectiveness em Processos Industriais – Estágio na MDA, Moldes de Azeméis, SA*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- Porto, L. P. de A. (Universidade C. P. (2015). *Medição e Gestão de Desempenho nos Serviços Compartilhados: Uma análise comparativa no mercado brasileiro*. Universidade Católica Portuguesa.
- Rey, M., & Neely, A. (2010). Beyond words: testing alignment among inter-organizational performance measures. *Measuring Business Excellence*, (1), 10. <https://doi.org/10.1108/13683041011027427>
- Ridder, H.-G. (2016). *Case Study Research Approaches, Methods, Contribution to Theory*.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade (2ª)*. MAKRON Books do Brasil Editora Ltda.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2012). O USO E OS IMPACTOS DO BSC NA GESTÃO DAS EMPRESAS. REVISÃO DE LITERATURA E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO. *RIGC*, 9(18), 1–24. <https://doi.org/10.17271/1984324081320151149>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.
- Wallenburg, C. M., & Weber, J. (n.d.). Cause-and-effect-relationships within the Balanced Score- card – more than just a notion.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. <https://doi.org/10.1080/09500790.2011.582317>
- Yin, R. K. (2001). *Case Study: Planning and Methods*.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Apêndices

Questionário I (5 de julho)

Entrevistado: Eng.^a Ana Paiva

Quais são os instrumentos de avaliação da performance da empresa?

BSC desde 2015.

Qual a razão que levou à sua implementação?

Por aconselhamento da empresa consultora, por falta de objetivos estratégicos.

Antes desta ferramenta, que sistema de avaliação utilizavam?

Era utilizado um mapa similar, mas com muitos objetivos.

Existem melhorias ao nível do desempenho Organizacional?

Sim, no que toca ao enfoque dos pontos críticos da empresa.

Quem foi o responsável pelo desenho do BSC? Ainda tem essa função?

Equipa interna em conjunto com os quadros superiores.

Já existiu reformulação da estratégia pela via da análise de indicadores?

Sim, ao nível dos objetivos operacionais, tornando-os mais apertados.

O que fazem quando não é atingida a meta? E quando é?

Existem ações para corrigir, mas não estão estruturadas.

O sistema de incentivos é com base neste sistema?

Existe um sistema de incentivos informal e apenas ao nível do Conselho de Administração.

O que considera que deveria ser melhorado? Falhas a que nível? Pontos Fortes?

Tudo deve ser melhorado, trata-se de um problema geral das PME portuguesas em que não têm as ferramentas mais indicadas.

Questionário II (12 de outubro)

Entrevistado: Eng. Jorge Laranjeira

Qual a função do Controlo de Gestão na empresa? Como é feita a medição do desempenho, quais os indicadores utilizados e com que periodicidade são analisados?

O controlo de gestão está dependente do Departamento Financeiro, controlando a parte financeira e dinamiza um pouco a recolha e análise dos indicadores operacionais. A recolha destes indicadores é da responsabilidade de cada responsável de secção de departamento diária. Esta recolha é feita manualmente e em alguns casos a partir de um software.

O BSC e os indicadores operacionais são analisados mensalmente, na reunião de Direção que existe todas as segundas-feiras. À terceira e quarta semana são analisados os indicadores estratégicos e operacionais do mês anterior. Neste mapa só existem indicadores estratégicos. Cada responsável de departamento tem indicadores operacionais.

- ORÇAMENTO -

Existe um sistema de contabilidade que informa de modo detalhado a evolução de custos, receitas, ativos e passivos?

Existe a contabilidade analítica implementada.

Existe um processo formalizado de elaboração, aprovação e monitorização dos orçamentos?

Formalizado não.

O processo de criação de relatórios é adequado, em quantidade e qualidade? Em concreto para que serve o controlo orçamental e em que consiste? O orçamento é anual e depois dividido em meses? Se os desvios foram significativos reformulam o orçamento inicial?

Não existe orçamento formalizado. Mas a criação de relatórios em termos financeiros é adequada em qualidade e em quantidade. E fazem-se análises de desvios de acordo com as rúbricas mais importantes, através do método incremental.

Atualmente, existe uma ligação entre o orçamento e o BSC utilizado pela Moldit? (como é estipulada a definição de metas, etc?)

Processo de desenvolvimento em que há um estabelecimento semi empírico no volume de negócios que irá ser feito no ano posterior e que depois é desdobrado nos diversos indicadores.

O orçamento e o controlo orçamental são feitos com que periodicidade?

Orçamento anual e controlo orçamental é mensal. Este orçamento é “teórico” na medida em que não é um processo orçamental formal.

O orçamento é determinado com base em que critérios? Como é que o mesmo é repartido entre os dois segmentos de negócio da Moldit, Moldes e Plásticos?

Com base na faturação do ano anterior, estimada do ano seguinte e a percentagem dos custos, sendo feita separadamente.

- PROJETOS –

De que forma os projetos são aceites na Moldit?

Na área dos moldes há um processo comercial desenvolvido entre a Moldit e o seu cliente. Cada projeto é negociado individualmente e cada projeto poderá ter vários moldes. Se houver acordo entre prazo, condições de pagamento e prazos de pagamento, a Moldit fica com o projeto.

Já aconteceu haver recusa de projetos. Por ano existem mais de 2 mil pedidos de orçamento, e fazem 50/60 moldes. Esses clientes provavelmente voltam, mesmo porque cada cliente não tem interesse em colocar muitos moldes no mesmo fornecedor, pois fica dependente.

Qual o software utilizado para o controlo dos projetos?

Microsoft project para apoio e controlo de projeto (desenvolvimento e execução) e o *PHC manufacturer* para controlo de horas e consumos.

Como é que os superiores são informados sobre o seu progresso?

Reuniões e relatórios apresentados pelos gestores de projeto.

Como verificam se um projeto está dentro do orçamento estipulado?

Dentro dos projetos existe um orçamento – dividido em compras e em consumo de horas, isso é acompanhado. Normalmente nas compras não há desvios muitos grandes, mas nas horas acontece. Neste caso, aceitam-se os desvios e assumem os prejuízos.

Quem decide quais os recursos a utilizar para o desenvolvimento do projeto?

Essa decisão compete ao Departamento de Planeamento e Gestão de Projetos que em parceria com o comercial, e depois de ser aprovado pela Direção, é apresentado ao cliente tendo em conta as margens de venda.

Existe abertura para os departamentos sugerirem melhorias operacionais ou estratégicas?

Sim, ou de uma forma informal ou nas reuniões de Direção.

Como caracteriza a relação que a empresa tem com clientes e fornecedores?

Tenta-se sempre que seja de parceria. Mas é complexo porque no caso dos clientes eles têm muitas vezes uma dimensão muito maior que a Moldit, acabando por não ter grande poder de decisão. Quanto aos fornecedores, temos de grande e pequena dimensão e procuramos manter relações de parceria de médio e longo prazo.

Como é promovida a imagem da Moldit?

De uma forma geral, a área de negócio dos moldes é do tipo B2B específico, baseado em relações quase pessoais. Participamos em feiras, tentando que seja

sempre dentro da Cefamol – associação do setor – participamos em missões empresariais exploratórias e fazemos visitas a clientes.

- DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA –

É utilizado o Benchmarking como instrumento de melhoria de produtos, processos e estratégias?

Sim, sabemos o que os clientes e os concorrentes utilizam e como está a evolução das tecnologias, tentando implementá-las dentro da empresa.

Como obtêm informação sobre a envolvente externa? Como recolhem e avaliam esta informação na Moldit?

Tipicamente, é sempre através de contactos pessoais, quer com clientes, quer com fornecedores, quer com parceiros. Temos uma presença muito ativa no associativismo do setor, é muito fácil conhecermos a envolvente externa.

Como delinearam a missão da empresa?

Foi resultado de um trabalho entre a Direção da empresa e os principais RH, juntamente com uma amostra de pessoas importantes do chão de fábrica. Além dos Diretores e chefes do setor.

Considera esta deveria ser reformulada?

Não.

Que instrumentos são utilizados para ajustar a visão, missão e valores, às mudanças do exterior?

Ainda não se pôs, ainda não tivemos essa necessidade.

De que forma é que a visão organizacional, missão e valores, é transmitida aos clientes e colaboradores?

Aos colaboradores através da integração, e através de algum trabalho desenvolvido no dia-a-dia.

Aos clientes procuramos divulgar a forma de trabalho antes de ser cliente, porque estes depois têm uma presença interna muito grande, eles próprios

apercebem-se porque acabam por visitar a empresa quase todas as semanas para ver o andamento dos trabalhos.

A visão atualmente definida será para manter ou considera a hipótese da sua alteração?

Manter.

Sabemos que a Moldit integra o grupo Durit. Existe autonomia por parte da Moldit no desenvolvimento da sua própria estratégia?

Sim, o grupo Durit é mais um conjunto de empresas, que cada uma tem a sua própria estratégia, sua área de negócio, muito diferentes. A integração foi boa ao nível da notoriedade aqui num meio próximo, mas para os clientes não teve qualquer importância, porque eles não conhecem a Durit.

É sabido que quem a define é a Direção em conjunto com uma equipa superior. Quais são os membros da equipa?

Diretor geral, Diretores Industriais e Diretor Financeiro.

Essa estratégia é apresentada a quem?

Sequencial, seguindo o organograma. Cada chefe de departamento divulga de uma forma informal aos seus membros de equipa.

Com que periodicidade é feita uma reunião de acompanhamento da estratégia e das operações? Quem integra essa equipa? O que é discutido nestas reuniões?

Reunião de Direção, Diretores de departamento, discutido os temas como faturação, previsão de faturação, mapa de ensaios de moldes, interligação entre plásticos e moldes, visitas de clientes e a clientes e outros assuntos que poderão ser apresentados.

Existem reuniões para testar e adaptar a estratégia? Reformulação?

De uma forma formal não.

Quando são identificados constrangimentos quais são os passos que seguem?

Tenta-se fazer um plano de ações e no limite poderá ser reformulado o indicador. É da autoria de cada responsável de indicador e normalmente é aprovado o plano de ações.

Onde é sustentado o BSC? De que forma os dados são inseridos?

Cada responsável de indicador envia os seus resultados para a responsável do sistema de gestão de qualidade para os inserir no BSC. Os operacionais são da responsabilidade de cada chefe de área.

Qual a finalidade da utilização do PHC pela Moldit?

É utilizado para tudo. Todos os departamentos interligados, a produção com *software manufacturer*, organiza folhas de tempos, das obras, compras interligadas, os tempos interligados. Só ainda não está o BSC integrado.

- BSC -

O propósito do BSC na Moldit relaciona-se apenas com o objetivo de medição do desempenho? Ou existe uma gestão contínua do desempenho? Quais as melhorias percebidas em relação ao sistema de avaliação anterior? Como se caracteriza este e quais as razões para a sua alteração?

Dantes tínhamos um mapa de objetivos que não eram tão estratégicos, acabando por neste momento ser utilizado só para uma medição do desempenho, mas acaba por ser uma gestão não formalizada. Torna-se muito mais estratégico, dantes só se focava no financeiro e de produção. Este alinha a satisfação dos clientes, trabalhadores, o risco dos acidentes de trabalho, indicadores que não eram avaliados.

Considera o BSC como instrumento de Controlo de Gestão? (Controlo de Gestão atua sobre o comportamento humano no sentido de influenciar comportamento para o alcance dos resultados desejados)

Sim.

Acha que existem algumas lacunas no BSC atualmente utilizado na Moldit? Onde é que poderia ser melhorado? (nível técnico e nível comunicacional – existe alinhamento entre a estratégias e as operações? De que forma?)

Sim, tem pequenas incongruências, como por exemplo no indicador da produtividade, pelo qual estamos a trabalhar no sentido de este poder dar informação mais pertinente.

Considera que os objetivos estratégicos e as suas medidas atualmente definidas vão de encontro ao que foi definido como estratégia a seguir? (coleção de medidas?) Como são definidos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas?

Sim. São definidos tendo em conta uma linha de pensamento incremental, baseada no ano anterior. São delineadas algumas iniciativas, mas não existe um documento formal com todas as iniciativas associadas à concretização da meta. Estamos a trabalhar nesse sentido.

Que fluxos de informação - *feedback* e *feedforward* – sistemas e redes foram concebidos para operacionalizar o sistema de gestão do desempenho? Que tipos de fluxos de informação de *feedback* foram criados para monitorar o desempenho atual e para trazer adaptação ao comportamento presente? Que tipos de fluxos de informação de *feedforward* (se algum) foram formulados para permitirem aprender com a sua experiência, gerar novas ideias e recriar estratégias e planos?

É feita uma análise em conjunto com a Direção e, posteriormente, é transmitida através do processo de desdobramento. Formalizado não existe de *feedforward*. Dentro dos departamentos é feito informalmente.

O BSC tem sido modificado de acordo com a mudança da sua envolvente? Que mudanças têm ocorrido ao nível deste sistema em antecipação ou como resposta a tais estímulos?

Relativamente recente ainda não foi necessário mudar. Provavelmente no próximo ano poderão haver mudanças.

Quais os principais impactos percebidos na organização após a implementação do BSC? Como ele alterou a dinâmica e o ambiente do trabalho? Quais os resultados obtidos pela sua escolha?

Criar o foco em áreas como a higiene e ambiente do trabalho, manutenção, produtividade, e mesmo a satisfação dos colaboradores. Um operador na Moldit tem condições de trabalho que não tem noutras empresas, seguro de saúde, equipamento de trabalho, balneários, cantina. Numa típica empresa de moldes isto não acontece.

Como avalia a qualidade do sistema de gestão do desempenho atualmente utilizado?

Alargar os horizontes em que a empresa não é só faturar, que existem outros que levam ao bom desempenho da empresa.

Qual é a perspetiva futura do sistema de gestão do desempenho quanto à sua evolução a médio e longo prazo e qual é o estado da arte a ser obtido?

Atualmente, a perspetiva futura é a de otimizar este BSC, é muito abrangente, e já torna numa empresa de referência dentro da área de atuação. Melhorar, ninguém sabe calcular a produtividade numa indústria de moldes, a médio e longo prazo, existe a necessidade de melhoria.

- MECANISMOS DE CONTROLO DE GESTÃO –

Os mecanismos de controlo de gestão são utilizados para atenuar problemas de controlo como a falta de direção, a falta de motivação e as limitações pessoais dos trabalhadores. São eles controlos por resultados, por ações, pessoais e culturais.

Que exemplos de controlos por resultados identifica?

Metas que os trabalhadores têm que atingir, existem os indicadores coletivos, e trabalhadores eles têm essa percepção e os resultados são bons. Grau de cumprimento do 1º ensaio foi 100% no ano passado. Por norma, existe um atraso no primeiro ensaio. Trabalhadores, de uma forma geral reconhecem quando eles são atingidos.

Este tipo de controle está associado a recompensas/punições. Que recompensas/punições são dadas aos colaboradores?

Normalmente não.

Então de que forma influenciam o trabalhador a atingir determinado resultado se não existe forma de o premiar ou punir?

Motivação. Condições de trabalho. Existe um controle das tarefas, por isso um controle por ação que é efetivo.

Do que pode reparar, um exemplo de controle de ação utilizado é o acesso às instalações através da impressão digital e facial dos colaboradores. Que outro exemplo me pode dar?

Controle dos chefes, controle direto das atividades que estão a ser desenvolvidas.

Ao nível de controles pessoais, existe alguma formalização das entrevistas de admissão de colaboradores? Formações?

Sim, Departamento de RH, que ainda não está dentro do organograma. Pode-se chamar um embrião de Departamento RH efetivo que está a ser trabalhado pela Dr.^a Patrícia, que tem formação em gestão de RH, não só para fazer controle de presenças e processamento de salários, mas também no que respeita às admissões. Formação inicial e formação *on-job*. Também existe formação dada pelas outras empresas, para o chão de fabrica. Recentemente houve para primeiros socorros, foram só os que se inscreveram, para combate a incêndios só para. Dantes havia formação para todos os trabalhadores, como *coaching* para a Direção, e formações específicas a cada grupo de trabalhadores.

Quanto aos controlos culturais, também reparei que os operários utilizam uma farda igual, de forma a promover a igualdade. Para além disto, estes controlos estão muito relacionados com prémios de grupo, convívios entre trabalhadores, troca entre trabalhadores do grupo para fomentar um maior nível de aprendizagem e experiências. Alguns se aplicam? Tem conhecimento de outros que sejam utilizados na Moldit?

Sim, para além da função de proteção, este tipo de vestuário permite uma igualdade entre todos os operários. Também é com o objetivo de se “sentirem a vestir a camisola” e orgulharem-se de trabalhar na Moldit. Convívios existem pontualmente, jantar de natal para as famílias também e há um porco no espeto em junho/julho. Trocas não existem. Existe uma relação informal dentro da empresa.

Os colaboradores estão a par da estratégia da empresa? De que forma? (como e quando?)

Sim, é piramidal.

Existe responsabilização e compreensão por parte dos vários departamentos para a concretização da estratégia? Dos objetivos definidos no BSC? É perceptível o seu contributo para o desempenho global?

Sim.

Existe algum documento formal?

Menos a nível individual e mais a nível coletivo. Sabemos que um determinado setor está a ter um impacto positivo na estratégia. Os próprios indicadores operacionais relatam isto muito bem, e contribui para o desempenho global.

- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS -

Relativamente ao Plano de Iniciativas. Como é que a Moldit as encara? E são definidas como?

Atualmente por departamento, ao nível dos recursos.

Existe um orçamento alocado a estas iniciativas?

Obriga a ter custos, obriga a ter um orçamento.

- MAPA ESTRATÉGICO -

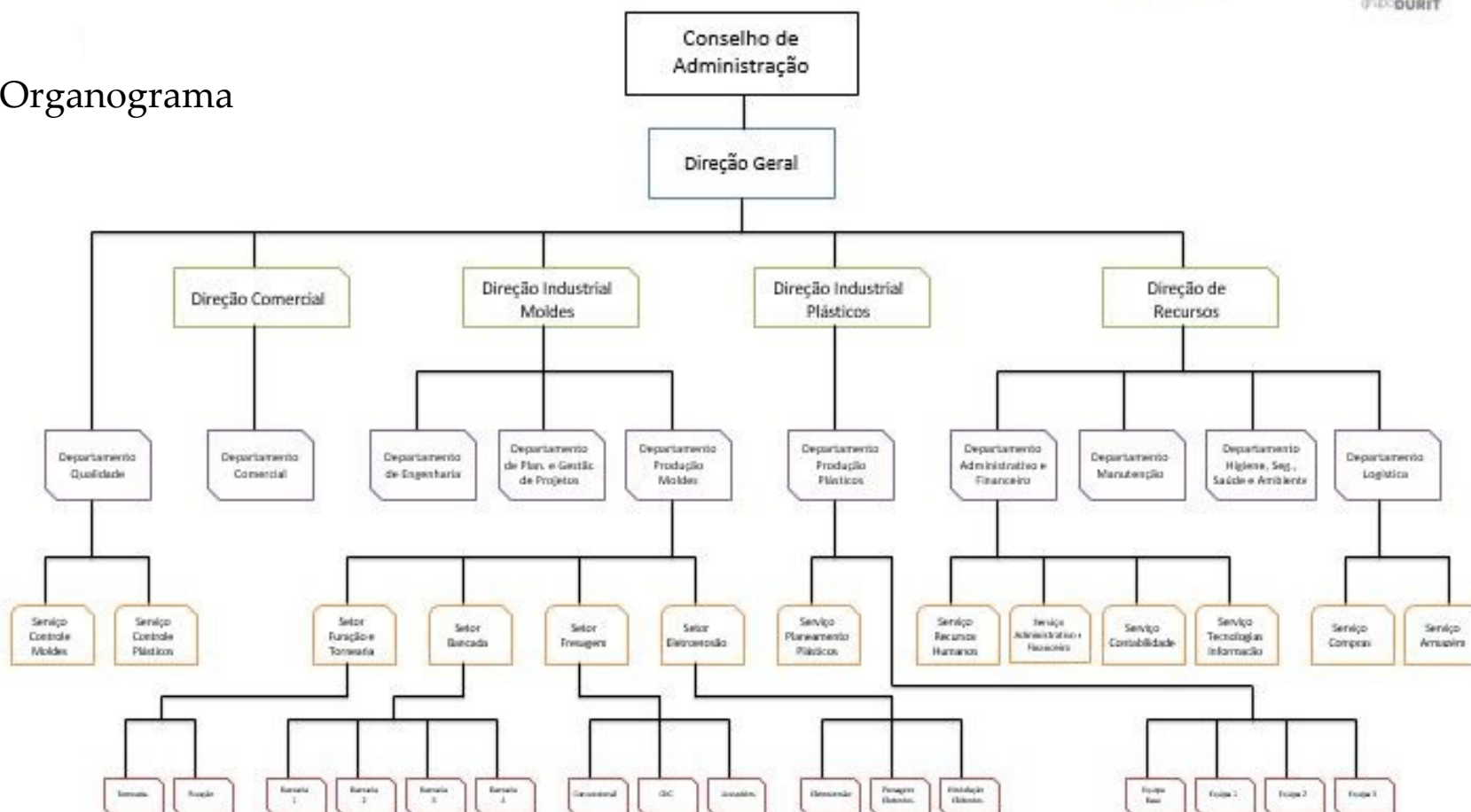
Existem relações de causalidade entre os objetivos estratégicos definidos?

Sim, existe.

O Mapa estratégico é uma ferramenta que permite verificar se os temas estratégicos se refletem nos objetivos e medidas presentes no BSC. Para além disto, permite uma visão clara de como o trabalho realizado pelos colaboradores está relacionado com os objetivos estratégicos, permitindo os trabalhadores de forma coordenada e colaborativa. Considera que a existência de um Mapa estratégico poderia ser uma mais-valia para a execução da estratégia da Moldit?

Claro.

I. Organograma



II. Balanced Scorecard

PERSPETIVAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FREQUÊNCIA	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	RESPONSÁVEL	REALIZADO	MONITORIZAÇÃO
							2016	Mensal
FINANCEIRO E LEGAL	Aumento do Volume de Vendas	Volume de Produção de Moldes	Mensal	Vendas + Variação de Produção Moldes (€)	12 000 000 €			
		Volume de Produção de Plásticos	Mensal	Vendas + Variação de Produção Plásticos (€)	6 500 000 €			
	Maximização dos Resultados	EBITDA	Mensal	Total Proveitos - Custos Operacionais (€)	11,76%			
CLIENTE	Satisfação do Cliente	Índice de Satisfação do Cliente de Moldes	Anual	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ respostas} \times \text{Mérito atribuído})}{\text{N}^\circ \text{ Total questões} \times \text{Mérito máximo}} \times 100$ (%)	> 90%			
				$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ respostas} \times \text{Mérito atribuído})}{\text{N}^\circ \text{ Total questões} \times \text{Mérito máximo}} \times 100$ (%)				
	Índice de Satisfação do Cliente de Plásticos	Anual	$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ respostas} \times \text{Mérito atribuído})}{\text{N}^\circ \text{ Total questões} \times \text{Mérito máximo}} \times 100$ (%)	> 90%				
			$\frac{\sum (\text{N}^\circ \text{ respostas} \times \text{Mérito atribuído})}{\text{N}^\circ \text{ Total questões} \times \text{Mérito máximo}} \times 100$ (%)					
Aumento do Número de Clientes	Nº de Novos Clientes - Moldes	Anual	Nº de Novos Clientes	3				
	Nº de Novos Clientes - Plásticos	Anual	Nº de Novos Clientes	2				
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a qualidade	Taxa de defeituosos - Moldes	Anual	Taxa de defeituosos	<30%			
		Taxa de defeituosos - Plásticos	Mensal	Taxa de defeituosos	<50%			

	Melhorar a Eficiência dos Processos Internos	Taxa de Produtividade – Moldes	Mensal	Valor Consumido / Valor Produção (€)	≤90%			
		OEE – Plásticos	Mensal	Disponibilidade x Performance x Qualidade	≤90%			
	Minimização de Impactes Ambientais	Consumo Especifico de Energia	Trimestral	$\frac{\text{Consumo Total (tep)}}{\text{Produção Total (tonelada aço)}}$	reduzir 5%			
			Mensal	$\frac{\text{Consumo Total (tep)}}{\text{Produção Total (tonelada plástico)}}$	reduzir 5%			
	Minimização dos Riscos de Segurança	Número de Acidentes de Trabalho	Anual	Nº Acidentes de trabalho Moldes (Un)	reduzir 30%			
				Nº Acidentes de trabalho Plásticos (Un)	reduzir 30%			
SOCIAL E INFRA – ESTRUTURAS	Alinhamento dos Colaboradores	Índice de Satisfação de Colaboradores	Anual	$\frac{\sum(\text{Nº Respostas} \times \text{Mérito atribuído}) \times 100}{\text{Nº Total questões} \times \text{Mérito máximo}}$	3,5			
				$\frac{\sum(\text{Nº Questões respondidas} \times \text{Mérito atribuído}) \times 100}{\text{Nº Total questões} \times \text{Mérito máximo}}$	7			
	Maximizar disponibilidade dos equipamentos de produção	Taxa de Disponibilidade dos Equipamentos de Produção – Moldes	Mensal	Tempo de Disponibilidade /Tempo total	>90%			
		Taxa de Disponibilidade dos Equipamentos de Produção – Plásticos			>90%			