

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma pequena e média empresa do subsector energia

Pedro Nuno Coelho Gomes

Mestrado em Contabilidade

Orientadores:

Prof.^a Doutora Maria João Martins Ferreira Major, Prof.^a Catedrática,
ISCTE Business School

Prof.^a Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Prof.^a Auxiliar,
ISCTE Business School

novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Contabilidade

Elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma pequena e média empresa do subsetor energia

Pedro Nuno Coelho Gomes

Mestrado em Contabilidade

Orientadores:

Prof.^a Doutora Maria João Martins Ferreira Major, Prof.^a Catedrática,
ISCTE Business School

Prof.^a Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Prof.^a Auxiliar,
ISCTE Business School

novembro, 2022

AGRADECIMENTOS

Faço questão de realçar e agradecer às pessoas que fizeram com que a entrega da tese dissertação fosse uma realidade.

Quero agradecer à professora Maria João Martins Ferreira Major e professora Ana Cristina Mendes da Conceição. Foram o principal pilar para que eu conseguisse atingir este marco na minha vida académica. Incutiram em mim ambição profissionalismo e bom senso. A elas agradeço, pois tornaram-me um estudante e acima de tudo ser humano mais completo e sábio.

Aos meus pais e irmão que só eles sabem o quanto me ajudaram. Tudo o que sei foi fruto do esforço deles. Mais uma vez estiveram a meu lado e sem eles tenho a certeza que não conseguiria atingir este meu objetivo.

Ao CEO da Solus Lda por estar sempre, mas sempre disponível para responder a uma dúvida de última hora, a qualquer altura. É uma pessoa com ambição, assertivo, confiante e tenho a certeza que será bem-sucedido, à frente da grande empresa que lidera.

Aos meus amigos que, apesar de saberem que estive mais ausente devido à elaboração deste trabalho, sempre me deram incentivos e permaneceram a meu lado.

RESUMO

Nos tempos que correm, cada vez mais as organizações deparam-se com diversos desafios e questões, muitas vezes imprevisíveis. A Pandemia de Covid-19 foi prova disso mesmo. Para as empresas se apresentarem prontas para enfrentarem esses desafios e ao mesmo tempo apresentarem resultados financeiros positivos é necessário que estas possuam um estudo interno, projetarem-se no futuro com uma estratégia através de um sistema de Controlo de Gestão (CG).

Os sistemas de controlo de gestão são, por tudo isto, muito recorridos pelas organizações de modo a servirem de auxílio para a tomada de decisão por parte dos gestores. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1997 por Robert Kaplan e David Norton, docentes da universidade *Harvard Business School* e é um dos sistemas mais utilizados. Assenta num modelo usado para ajudar as empresas na medição do desempenho. Parte da missão e visão estratégica e depois define objetivos estratégicos assente em quatro perspetivas apresentados num mapa estratégico.

O presente trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um BSC para a empresa Solus, Lda, uma Pequena e Média Empresa (PME), que atua no mercado da manutenção industrial em Portugal no subsetor da Energia.

Este estudo tem por base uma metodologia qualitativa e um método de investigação de estudo de caso. Os métodos de recolha de informação foram essencialmente as entrevistas ao *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa, observação direta e alguns documentos internos fornecidos.

O contributo deste trabalho será essencialmente a definição de uma estratégia e a sua implementação na Solus, Lda através do BSC.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Sistemas de Avaliação de Desempenho, Controlo de Gestão, Pequenas e Médias Empresas, Subsector Energia

Sistema de Classificação JEL:

M4 Accounting Auditing

M40 General

M41 Accounting

ABSTRACT

Nowadays, more and more organizations are faced with different challenges and issues, which are often unpredictable. The Covid-19 Pandemic was proof of that. For companies to present themselves ready to face these challenges and at the same time to present positive financial results, it is necessary that they have an internal study, project themselves into the future with a strategy through a management control system.

Management control systems are, for all of these reasons, widely used by organizations in order to help managers in their decision-making process. The *Balanced Scorecard* was created in 1997 by Robert Kaplan and David Norton, professors at Harvard Business School, and is one of the most widely used systems. It consists of a model used to help companies measure performance. It starts with the mission and strategic vision and then defines strategic objectives based on four perspectives presented in a strategic map.

The main objective of this paper is the elaboration of a *Balanced Scorecard* for the company Solus, Lda, a small and medium enterprise (SME), which operates in the industrial maintenance market in Portugal, on the subsector of Energy.

This study is based on a qualitative methodology and a case study research method. The methods of gathering information were essentially interviews with the CEO of the company, direct observation and some internal documents provided.

The contribution of this paper will essentially be the definition of a strategy and its implementation at Solus, Lda through the BSC.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance Assessment Systems, Management Control Instruments, Small and Medium Enterprises (SMEs), Subsector of Energy

JEL Rating System:

M4 Accounting Auditing

M40 General

M41 Accounting

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vi
Lista de Apêndice	vii
Glossário de Siglas	viii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos do Estudo e Questão de investigação	2
1.2. Metodologia Adotada	2
1.3. Estrutura da Tese	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Controlo de Gestão	4
2.2. Instrumentos do Controlo de Gestão	6
2.3. Sistemas de Medição de Desempenho	7
2.4. Relevância do BSC para as Pequenas e Médias Empresas	13
3. Aspetos Metodológicos	15
3.1. Metodologia Adotada	15
3.2. Métodos de Investigação	15
3.3. Principais Etapas de Um Estudo de Caso	17
3.3.1. Preparação	17
3.3.2. Recolha de Evidência	17
3.3.3. Avaliação da Evidência Recolhida	19

3.3.4. Identificação de Padrões	19
3.3.5. Composição do Estudo de Caso	19
4. ESTUDO EMPÍRICO.....	20
4.1. Descrição da Empresa.....	20
4.1.1. Estrutura e Negócio da Empresa.....	20
4.1.2. Evolução da Solus, Lda	21
4.2. Missão, Visão e Valores.....	24
4.3. Análise SWOT.....	26
4.4. Fatores Críticos de Sucesso para a Solus, Lda.....	28
4.5. <i>Balanced Scorecard</i> da Solus, Lda	28
4.5.1. Objetivos Estratégicos	30
4.5.1.1. Perspetiva Financeira.....	30
4.5.1.2. Perspetiva de Clientes.....	31
4.5.1.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	31
4.5.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Inovação.....	31
4.6. Mapa Estratégico	32
4.7. Indicadores de Performance.....	34
4.8. Iniciativas Estratégicas.....	38
4.9. Proposta Final do <i>Balanced Scorecard</i> para a Área da Manutenção Elétrica da Solus, Lda	39
5. CONCLUSÃO.....	41
5.1. Contributos.....	41
5.2. Limitações	41
5.3. Oportunidades de Investigação Futura.....	42
6. REFERÊNCIAS.....	43
Apêndice.....	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Entrevistas Realizadas	18
Tabela 2 – Volume de Negócios e Resultado Líquido do Período	22
Tabela 3 – Caracterização do Volume de Negócios da Solus, Lda	23
Tabela 4 – Gastos Suportados Com o Pessoal e Número de Trabalhadores	24
Tabela 5 - Objetivos Estratégicos da Solus, Lda	30
Tabela 6 - Indicadores de Performance da Solus, Lda	34
Tabela 7 - Indicadores de Performance da Solus, Lda Por Objetivo.....	37
Tabela 8 - Impacto das Iniciativas nos Objetivos	39
Tabela 9 - Proposta Final do <i>Balanced Scorecard</i> da Solus, Lda	39

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma da Sociedade Solus, Lda	20
Figura 2 – Percentagem das Vendas e Prestações de Serviços	23
Figura 3 – Missão, Visão e Valores	24
Figura 4 – Análise SWOT referente à Solus, Lda	28
Figura 5 – Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 6 – Mapa Estratégico da Solus, Lda	33

Lista de Apêndice

Apêndice A: Guião de Entrevista n.º 1

Apêndice B: Guião de Entrevista n.º 2

Apêndice C: Guião de Entrevista n.º 3

Apêndice D: Guião de Entrevista n.º 4

Apêndice E: Guião de Entrevista n.º 5

Apêndice F: Guião de Entrevista n.º 6

Apêndice G: Guião de Entrevista n.º 7

Glossário de Siglas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo em português)
CG	Controlo de Gestão
EDP	Eletricidade de Portugal
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
INE	Instituto Nacional de Estatística
LED	<i>Light Emitting Diode</i>
LRQA	<i>Lloyd's Register Quality Assurance</i>
PCIP	Controlo Integrados da Poluição
PME	Pequena e Média Empresa
PME's	Pequenas e Médias Empresas
SBSC	<i>Balanced Scorecard de Sustentabilidade</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TB	<i>Tableau de Bord</i>

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) baseia-se num sistema que serve de apoio à elaboração do planeamento estratégico das organizações que o sistema pretende alinhar a estratégia da organização partindo da sua visão e missão e definindo objetivos estratégicos fundamentais e cruciais para a empresa, que sem estes ela perde o propósito da sua existência (Kaplan & Norton, 1992)

O BSC consegue melhorar a comunicação interna entre todos os colaboradores, fazendo com que todos os elementos internos entendam qual a estratégia da organização e conseguem, a partir daí, colocá-la, mais facilmente, em prática. Além disso, permite auxiliar os gestores nas suas tomadas de decisão, uma vez que consegue monitorizar todo o desempenho da organização tendo sempre em conta os objetivos estratégicos traçados.

Desde a sua criação até aos dias de hoje, o BSC já sofreu alterações nomeadamente passar de uma estrutura simples inicial de avaliação de desempenho para um sistema de planeamento e gestão bastante complexo que permite aos gestores definirem um plano estratégico fundamental para o sucesso das organizações e colocarem-no em prática.

Um dos pilares fundamentais deste sistema de gestão são os resultados financeiros, como não poderia deixar de ser, uma vez que foram e serão sempre aspetos fulcrais para a sobrevivência de uma organização (Kaplan & Norton, 1993). Sem um bom resultado financeiro as empresas não conseguem, posteriormente, crescer para outros níveis como proporcionarem um excelente serviço ou produto ao cliente ou até mesmo garantirem a satisfação dos seus colaboradores. Posto isto, apesar dos dados financeiros serem uma parte importante no BSC, este olha para outros aspetos, definindo os objetivos estratégicos em quatro perspetivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação). Isto é, este modelo de gestão não olha apenas para os tradicionais indicadores financeiros, mas toma em atenção os dados não financeiros das organizações, tornando assim o modelo mais equilibrado e capaz de assegurar as organizações em todos os aspetos. Por isso, os gestores quando estão perante estas quatro perspetivas não devem olhar para nenhuma como menos importante, isso só iria tornar a empresa mais desequilibrada e desprotegida de todas as possíveis condicionantes do mercado, que se apresenta cada vez mais feroz.

O ser humano a partir do momento em que nasce começa a traçar metas e objetivos que considera importantes a cada altura da sua vida. Com as organizações acontece exatamente a mesma coisa, desde o momento em que são criadas, os seus gestores começam a definir o rumo, isto é, os objetivos e as metas que pretendem atingir, de acordo com as circunstâncias do mercado

em que a empresa se insere. Uma organização que não tenha um plano estratégico traçado e bem definido está condenada ao fracasso, inevitavelmente.

Freire (1997) entre outros demonstram a formulação de objetivos estratégicos, a elaboração do plano estratégico bem como a monitorização e posterior avaliação dos resultados diversas vezes associadas a grandes empresas como o Grupo Amorim, a McDonald's entre outros, ficando no ar a ideia que este modelo apenas se aplica a este tipo de grupos económicos, devido ao seu volume de negócios ou número de trabalhadores. No entanto, as Pequenas e Médias Empresas (PME's) também podem e devem elaborar a sua estratégia, sendo que serão recompensadas por isso, logo à partida nos seus resultados financeiros.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE)², a maioria das empresas em Portugal são PME'S importa perceber melhor a importância do BSC para o sucesso destas organizações. O presente estudo pretende aferir a aplicabilidade deste modelo numa PME industrial portuguesa que atua no mercado da manutenção industrial – subsetor (Energia).

1.1. Objetivos do Estudo e Questão de investigação

O trabalho do investigador apresenta como principal objetivo desenvolver uma ferramenta que sirva os interesses da organização no futuro ao nível da informação para melhorar processos de decisão. Além disso, este servirá para colmatar uma necessidade que a empresa tem, que é a existência de um sistema de gestão apropriado dado que esta nunca teve um sequer.

Os objetivos específicos deste estudo centram-se na concretização de um modelo/proposta de um *Balanced Scorecard* para a área da Manutenção elétrica da empresa Solus, Lda, que em breve passará a ser a única unidade de negócio presente na organização

Para a realização deste estudo foi formulada a seguinte questão de investigação: Como conceber um *Balanced Scorecard* para uma PME do subsetor de energia?

1.2. Metodologia Adotada

A metodologia de investigação adotada para este estudo é qualitativa, visto que é realizada uma análise a acontecimentos contemporâneos, mas os comportamentos importantes não são

²https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selT=ab=tab2&xlang=pt, acessado em 16/09/2022

passíveis de serem alterados (Yin, 2014, 2018). Fortin (2009) refere que esta abordagem do tipo qualitativa deve ter como bases a compreensão de forma abrangente e absoluta do estudo em causa.

Além disso, todo o trabalho terá o acompanhamento de responsáveis da empresa, nomeadamente o CEO, e será elaborado com o máximo de rigor e transparência possível. Segundo Bowen (2009) todo o processo do estudo deve ser combinado com entrevistas bem como a análise de documentos fornecidos pela organização.

O *Action Research* será o método de investigação mais utilizado visto que destaca o papel do investigador, que deve ser ativo, bem como outros intervenientes (Yin, 2016). Este método destaca-se por ser o mais eficaz para estudar acontecimentos contemporâneos, de modo a apresentar soluções para os diferentes problemas que se colocam nas práticas de gestão (Yin, 2014).

Esta forma de trabalho é fundamental pois permite que o investigador perceba através de *feedback* dos colaboradores da empresa o que deve alterar ou reformular de modo a ser alcançado o sucesso do modelo que estará a ser construído. Posto isto, e também por estes motivos, a abordagem escolhida é a intervencionista (Baardi, 2010) que prevê várias interações entre os colaboradores e o investigador, nomeadamente através de entrevistas semiestruturadas (Van den Berg & Struwig, 2017).

As principais fontes de informação centraram-se, essencialmente, nos documentos internos cedidos pela empresa, na observação direta do quotidiano dos colaboradores e da realização de entrevistas estruturadas e semiestruturadas ao CEO da mesma.

1.3. Estrutura da Tese

O estudo do caso é apresentado por capítulos, por forma a tornar mais claro a sua interpretação e análise. Assim, procedeu-se à divisão do trabalho em cinco capítulos, tendo em conta os seguintes aspetos:

Capítulo I – Introdução: Breve apresentação do tema, a sua relevância, a descrição dos objetivos do estudo e questão de investigação, bem como a metodologia adotada e própria estrutura da tese;

Capítulo II – Revisão de Literatura: onde é feito um enquadramento teórico dos temas abordados neste estudo: Controlo de Gestão, Instrumentos do Controlo de Gestão, Sistemas de Medição de Desempenho, Relevância do BSC para as Pequenas e Médias Empresas (PME's);

Capítulo III - Aspetos metodológicos: onde são demonstrados e elencados todos os métodos e técnicas, utilizados pelo investigador para a elaboração do trabalho;

Capítulo IV – Estudo Empírico: inicialmente é feita uma breve descrição da organização que é alvo do estudo e a demonstração do modelo produzido para a mesma;

Capítulo V – Conclusão: São apresentados os contributos que o trabalho originou para a empresa bem como para o estudo académico.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Controlo de Gestão

Todas as organizações possuem objetivos estratégicos que devem, idealmente, ser transpostos por sua vez para os seus vários departamentos, como por exemplo, o aumento do retorno do investimento dos acionistas, a melhoria do produto ou o crescimento do número de vendas. Além disto, os próprios colaboradores têm os seus objetivos, quer sejam eles pessoais ou profissionais (como a progressão da carreira ou aumento salarial), e por esse motivo, por vezes os objetivos dos colaboradores não vão de encontro aos da própria organização onde trabalham (Kaplan & Norton, 2001).

Para combater esta dificuldade, as organizações procuram implementar algumas técnicas de gestão (contabilidade de gestão, orçamentação, imposição de regras e procedimentos além de medidas de performance), para que seja possível monitorizar e controlar a performance e os comportamentos dos seus colaboradores e ver se estão de acordo com os ideais da empresa, nomeadamente a estratégia e os objetivos organizacionais, idealizadas pelos gestores.

O controlo de gestão é, portanto, a ponte entre a estratégia organizacional e a sua operacionalização (Jordan et al., 2021).

Até à década de 60 as práticas do CG constavam na definição, determinação e contabilização dos custos e no seu controlo. Era chamada a contabilidade de custos. Inicialmente, o CG era visto pelos gestores como um método para alcançarem os resultados pretendidos (Anthony, 1965). Na época, esta ideia foi vista como uma visão mecanicista do CG e, por isso, o conceito de CG foi repensado por alguns autores em que estes salientam o papel do capital humano das organizações, dizendo que os gestores devem manter os colaboradores o mais motivados e satisfeitos possíveis, para que estes possam desempenhar as tarefas pedidas. Além destes fatores os autores atribuem uma importância cada vez maior em fatores como a sustentabilidade (Jassem et al., 2021). Apesar desta ideia defender uma maior importância dos aspetos não financeiros, como motivar e inspirar os colaboradores no desempenho das suas tarefas, a preocupação principal continua a ser as

questões financeiras, o que levou a que existissem críticas aos autores (Simões & Rodrigues, 2014).

Após essas críticas e anos depois, Anthony et al. (2007) alteraram a sua visão e passaram a considerar que tanto as atividades de planeamento como de implementação da estratégia são fundamentais. Estes autores passaram a afirmar que o CG serve para que os gestores possam influenciar os outros colaboradores a implementar a estratégia da empresa. É possível, por isso, afirmar que o CG permite implementar as estratégias que foram pensadas anteriormente, na formulação estratégica (Simões & Rodrigues, 2014).

Jordan et al. (2021:19) referem que “gerir não é mais do que coordenar e motivar os colaboradores todos de uma empresa com o objetivo de melhorar a performance em vários níveis, fomentando a comunicação entre todos e o alinhamento com a estratégia definida para a organização”. Para isso acontecer é fundamental que seja disponibilizada informação relevante e oportuna aos gestores.

Jordan et al. (2021: 19) refere oito princípios do controlo de gestão:

- “Os instrumentos de CG não devem cingir-se apenas à questão financeira, visto que os objetivos das organizações são de vários níveis;
- A responsabilização, a descentralização e a delegação de tarefas fazem parte do CG;
- O controlo de gestão tem como função o alinhamento dos interesses de cada divisão com a estratégia da empresa;
- Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;
- O horizonte do controlo de gestão é, essencialmente, o futuro e não o passado;
- O CG tem como natureza ser fundamentalmente comportamental, uma vez que se foca mais sobre o capital humano e não os dados;
- O sistema de sanções e recompensas integra o CG (existe um sistema de incentivos);
- Os profissionais de primeira linha no CG são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão”.

Atualmente, tendo em conta a realidade empresarial, acrescida da competição existente, a globalização dos mercados e a rápida evolução tecnológica, coloca frequentemente novos e complexos problemas na gestão de uma empresa. Assim, dado que a eficácia está essencialmente relacionada com o cumprimento das metas e objetivos de uma organização, o controlo de gestão e a eficácia organizacional estão forçosamente interligados.

Pode-se concluir que, o papel do controlo de gestão é zelar pelo bom desempenho da sua empresa, coordenando as sinergias existentes entre as diversas áreas com vista a um maior grau de eficácia empresarial.

2.2. Instrumentos do Controlo de Gestão

Jordan et al. (2021) mencionam três tipos de instrumentos de controlo de gestão: os Instrumentos de Pilotagem; os Instrumentos de Orientação do Comportamento; e, os Instrumentos de Diálogo.

Os Instrumentos de Pilotagem são fundamentalmente de cariz técnico e são necessários para que os gestores consigam definir os objetivos, planear e monitorizar os resultados. Destacam-se os seguintes Instrumentos de Pilotagem: plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e o *Tableau de Bord* ou *Balanced Scorecard*.

Em primeiro lugar, para a concretização de um plano operacional é necessário olhar-se para duas ferramentas, que surgem antes do mencionado plano: a análise estratégica e o plano estratégico. A organização começa por realizar um diagnóstico, que é a análise estratégica que consiste numa observação detalhada da concorrência, dos clientes, dos fornecedores e a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Todos estes elementos depois de encontrados vão auxiliar o gestor a escolher os objetivos a incluir no plano estratégico, que habitualmente é elaborado com um horizonte temporal de cinco anos.

O CG só entra em funcionamento depois desta fase, com a preparação do plano operacional. Este, normalmente, é realizado com um horizonte temporal de três anos e a operacionalização da estratégia que foi definida anteriormente no plano estratégico é o seu principal foco. É nesta fase que o gestor deve ter a preocupação de perceber se os objetivos são ou não concretizáveis e realistas. É neste plano que são pensadas várias situações, como por exemplo, as políticas de investimento, de gestão financeira e dos recursos humanos, mas também a organização e a logística da própria empresa.

De seguida, surge a orçamentação onde vai tentar definir os objetivos a curto prazo para todos os departamentos.

Até aqui falámos de instrumentos previsionais de pilotagem como o plano operacional e a orçamentação. Porém são importantes os Instrumentos de Acompanhamento de Resultados - o controlo orçamental e os *Tableau de Bord* ou o *Balanced Scorecard*.

O controlo orçamental vai analisar se o que aconteceu realmente foi de encontro ao previsto no orçamento e depois vai realçar os desvios que existiram para os gestores conseguirem implementar medidas corretivas. Importa mencionar uma fraqueza que é evidenciada por (Kaplan

& Norton, 1992) que é o facto de que este instrumento de análise foca-se apenas nos dados e resultados financeiros, o que o torna bastante limitado e lento visto que usualmente é feito mensalmente.

De modo a ser possível ultrapassar estas fraquezas, o *Tableau de Bord* (TB) ou o BSC tornam possível o acompanhamento dos resultados de uma forma bastante mais eficaz, eficiente e rápida, com vários indicadores de performance, quer sejam eles de cariz financeiro ou não financeiro. Tudo isto permite aos utilizadores uma adaptação e síntese permanente de cada setor. Podemos por isto afirmar que o TB e o BSC são adicionalmente instrumentos de orientação do comportamento e de diálogo.

Existem três Instrumentos de Orientação do Comportamento que têm como função alinhar o comportamento dos gestores da empresa com a estratégia: os centros de responsabilidade, os critérios para a avaliação do desempenho financeiro e os preços de transferência interna (PTI's).

Os centros de responsabilidade são uma forma de a empresa se conseguir organizar e ao mesmo tempo auxiliar os gestores a definirem as missões, os objetivos a serem alcançados e implementados. Os centros de responsabilidade variam em diferentes tipos: centros de custo, centros de resultados e centros de investimentos. O estatuto que é conferido a cada centro de responsabilidade é definido pela direção.

Por fim, durante todo o processo de CG é de notar os diferentes tipos de Instrumentos de Diálogo uma vez que estes estão em todas as fases. Têm como características serem poucos e simples: negociação de objetivos, negociação dos meios, análise e interpretação dos resultados e negociação de ações corretivas. Porém, a comunicação entre eles pode não ser a melhor, visto que muitas vezes nas organizações não existe um diálogo constante e direto entre os gestores e os colaboradores e, por consequência, levam a discursos muito rígidos em que os colaboradores não percebem a mensagem.

Concluindo, o CG é cada vez mais utilizado como uma ferramenta de gestão para as empresas, permitindo alinhar a sua estratégia com aquilo que são os aspetos mais comportamentais e psicológicos da pirâmide organizacional. Deste modo é importante que existam mais estudos relevantes em termos de medição de performance e da importância do CG na estratégia organizacional bem como a utilidade do BSC.

2.3. Sistemas de Medição de Desempenho

Os sistemas de medição de desempenho tradicionais apresentavam algumas lacunas, o que levou a uma procura por modelos mais adequados. Em 1992, Kaplan e Norton criaram o BSC durante

um processo de um estudo com doze organizações que eram consideradas por eles como as que mais usavam medidas de desempenho de qualidade (Kaplan & Norton, 1992).

A partir do momento da sua criação, este modelo inovador começou a ganhar bastante notoriedade e a ser usado como um instrumento de gestão eficaz (Davis & Albright, 2004) e é um sucesso mundial ao nível da medição da performance das organizações (Ax & Bjørnenak, 2005).

O BSC é simplesmente um conjunto de medidas que auxiliam os gestores nas suas tomadas de decisão, sempre tendo como base a visão e a missão da empresa (Kaplan & Norton, 1992). Os autores começam por explicar que, na sua visão, a utilização de apenas medidas financeiras num sistema de medição de desempenho não seria suficiente (ibid, 2001b). Posto isto, estes defendem que o foco deve manter-se nos objetivos financeiros, porém, existem outras vertentes que também são fulcrais para o sucesso da organização como por exemplo a satisfação dos clientes e dos colaboradores, processos de trabalho evoluídos e sofisticados, bom ambiente de trabalho, entre outros. Sendo assim, o desempenho organizacional é medido através de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A primeira, a perspetiva financeira, define-se como o destino final, a criação de valor para o acionista (ibid, 2001b).

A perspetiva do cliente, centra-se em volta da pergunta “Como é que os clientes nos vêm?” (ibid, 1992). Os autores defendem que nesta perspetiva devem constar os fatores que o cliente mais dá importância como a qualidade do serviço, o custo ou o tempo de espera. Estes fatores enumerados são fundamentais pois é com eles que a empresa se vai destacar da concorrência e mantém a fidelização do cliente (ibid, 2001b). Consequentemente, e porque este modelo tem como característica bem vincada as relações de causa-efeito entre as quatro perspetivas, é importante refletir as medidas que são importantes para os clientes em medidas relevantes internas.

Tal acontece na perspetiva dos processos internos, onde as empresas procuram atingir as expectativas e exigências dos clientes, formulando medidas que consigam aferir as suas competências necessárias para satisfazerem o consumidor respondendo à questão “Como nos queremos destacar?” (ibid, 1992).

Finalmente, na quarta e última perspetiva, a aprendizagem e crescimento que se foca na questão “Podemos continuar a melhorar e a criar valor?” (ibid, 1992), isto é, importa questionar se os atuais objetivos permitem à empresa alinhar, quer com o capital humano, quer com a tecnologia de informação os objetivos estratégicos (ibid, 2001b).

Primeiramente, os gestores e a direção devem trabalhar em conjunto para transformar a estratégia da unidade de negócios em objetivos facilmente mensuráveis (ibid). Os autores

defendem mesmo que os gestores não conseguem implementar um BSC funcional sem que lhes seja oferecida a ajuda de quem comanda os destinos da organização e que tem bastante clara a visão e as prioridades da mesma (ibid, 1992).

Em seguida, é de relevar que quer as medidas financeiras quer não financeiras devem constar do sistema de informação e que este deve estar disponível de uma forma clara e simples para todos os funcionários da empresa, de modo a que os colaboradores percebam que todas as suas ações têm impacto no rumo que a empresa vai seguir, nomeadamente ao nível financeiro (ibid, 1996a). De salientar que esta não é a realidade de muitas organizações. Por exemplo, Busco & Quattrone (2015) apresentam-nos o caso de uma organização que no seguimento da redefinição da estratégia da sua empresa, um dos líderes de um departamento queixou-se que muitos dos seus funcionários sentiam que não conheciam a estratégia nem no que esta se traduzia nas suas tarefas diárias. Afirmavam ainda que não sabiam como poderiam ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 1996b) acreditam que BSC permite que todos os colaboradores saibam qual a estratégia da organização bem como os seus objetivos, e assim, estão mais motivados a ajudarem na concretização das metas individuais e organizacionais.

Os sistemas de avaliação de performance têm como objetivo auxiliarem os gestores na sua tomada de decisão de forma a irem ao encontro da estratégia da empresa e cada vez mais tem subido o nível de críticas no que diz respeito aos sistemas de contabilidade que apenas usam dados financeiros (Emmanuel & Otley, 1995). Estes sistemas de contabilidade que apenas usam dados financeiros serviram para auxiliarem as organizações durante um determinado período de tempo, nomeadamente na era da revolução industrial. Atualmente, as empresas têm um mercado de tal forma evoluído e competitivo que faz com que um modelo que se rege apenas por medidas financeiras se torna obsoleto, não fazendo face às exigências diárias das organizações, que querem ser cada vez mais produtivas, inovadoras e tecnológicas. A crítica debruça-se em parte com o facto de a maioria dos sistemas de contabilidade apenas revelar bastante acerca do que aconteceu e não no que irá acontecer no futuro em relação à *performance* da organização (Merchant, 1985; Chakravarthy, 1986; Schoenfeld, 1986; Dearden, 1987; AICPA, 1994; Kaplan and Norton, 1996).

Os sistemas tradicionais de avaliação de performance colocam, por vezes, em causa a estratégia da empresa e, por consequência, os interesses da organização, porque são eminentemente financeiros, uma vez que utilizam muitas vezes critérios financeiros que não garantem o alinhamento dos interesses da Direção e dos gestores descentralizados, não relevam a relação causa-efeito, apenas o resultado final; não mostram qual o impacto das decisões dos gestores sobre as variáveis não financeiras como a qualidade, a satisfação dos clientes ou a

inovação; não fazem a ponte entre a estratégia da empresa e as decisões operacionais do quotidiano; apresentam uma forte componente retrospectiva ao invés de debruçarem também aquilo que irá ser o futuro da organização. Pode até acontecer que estes sistemas de avaliação de performance acompanhem pontualmente variáveis como a qualidade ou a satisfação do cliente, porém, no final, a atribuição de prémios e recompensas tende a basear-se no lucro ou indicadores de rendibilidades económicas.

Deparados com as limitações dos sistemas que apenas utilizam medidas financeiras, alguns investigadores decidiram que tinham uma de duas opções, ou melhoravam a relevância das medidas financeiras ou esqueciam estes dados mais “clássicos” e focavam-se apenas em medidas mais dinâmicas e modernas, ou seja, as medidas operacionais, como o tempo que demora o produto a ser fabricado ou a taxa de desperdícios. O que Kaplan e Norton dizem é que os gestores não devem optar por apenas analisar um deles, mas sim os dois tipos de medidas - as financeiras e as operacionais. O BSC é composto por medidas financeiras, que são úteis pois mostram-nos o resultado e os efeitos das ações que foram tomadas no passado, e por medidas não financeiras, que são o veículo que vai auxiliar a organização a atingir a performance desejada, entre elas as metas financeiras ambicionadas para o futuro (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC usou processos inovadores que de formas diferentes conseguem combinar a estratégia de longo prazo, sob forma da visão e missão, às ações de curto-prazo (Kaplan & Norton 1996b).

A perspetiva financeira é vista como a área estratégica onde se avalia o crescimento das receitas, das rentabilidades, volume de negócios etc. (Kaplan & Norton, 2001a). Nas organizações com fins lucrativos esta perspetiva é vista como crucial e encarada como vital para a sobrevivência das mesmas, uma vez que esta perspetiva demonstra se a estratégia atual da empresa traduz em receitas para os acionistas (que são os responsáveis pela existência e manutenção da empresa). É a este grupo de pessoas que a empresa se deve comprometer a devolver o dinheiro investido por eles, acrescido do lucro acordado. Se os resultados não estiverem a ser de encontro às expectativas dos acionistas, a empresa corre sérios riscos de encerrar a sua atividade por já não ser (tão) lucrativa. No caso das organizações sem fins lucrativos, podemos ser tentados a desvalorizar esta perspetiva, por considerarmos que não é relevante pois o objetivo da organização não é apresentar lucros. Porém, esta mentalidade está bastante enviesada da realidade uma vez que se a saúde financeira deste tipo de organizações não estiver bem, elas correm o risco de terem que parar a sua atividade porque a empresa fica sem meios financeiros para compensar os gastos que existem.

Existem alguns indicadores que são usualmente usados na perspetiva financeira, entre eles as receitas, produtividade, taxa de crescimento de vendas ou serviços prestados, etc. Estes indicadores

de desempenho são fundamentais uma vez que são eles que demonstram aquilo que foi feito no passado, mas sobretudo, auxiliam os gestores para a tomada de decisão no futuro.

Os objetivos financeiros têm que estar de acordo com o planejamento estratégico (Kaplan & Norton, 2001b, 2006).

No que diz respeito aos indicadores não financeiros, existem três perspectivas: do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação. Em primeiro lugar, a perspectiva do cliente utiliza indicadores que permitem averiguar parâmetros como a satisfação e a fidelização do cliente. Dados relevantes para qualquer organização, uma vez que se estes indicadores forem positivos então influenciarão os resultados financeiros (Kaplan & Norton, 2001b,2006). Por outro lado, não se deve nunca descurar a importância dos dados não financeiros da perspectiva dos processos internos dado que é aqui que o gestor consegue aferir se os métodos de trabalho estão a ser os mais eficientes, e com isso perceber se pode ou não melhorar o desempenho junto dos clientes, o que levará a uma melhoria dos dados financeiros. Por último, na perspectiva da aprendizagem e inovação é onde os gestores conseguem perceber o nível de qualificação e especialização dos seus colaboradores bem como a sua satisfação. Dados completamente fundamentais para o bom desempenho da organização. Se estes indicadores forem positivos, a empresa conseguirá estar próximo do seu melhor nível e assim alavancar os resultados financeiros (Kaplan & Norton, 2001b,2006).

Apesar de existirem diversos artigos sobre os benefícios do BSC, poucos estudos são aqueles que afirmam que este é superior a outros sistemas de medição de desempenho ou que avaliem o desempenho financeiro quando este é implementado numa determinada empresa. Nesse sentido, alguns investigadores procederam à realização de trabalhos académicos onde puderam aferir esta questão. Entre eles destacam-se Davis e Albright (2004) que decidiram realizar um estudo onde foi possível avaliar a ideia de que o BSC serve e contribui para aumentar a performance financeira das organizações. O estudo consistiu em analisar o desempenho numa organização com várias filiais. Um implementaram o BSC e outras não. Aquilo que indicam os resultados do estudo é que aquelas filiais onde o BSC foi implementado houve realmente um desempenho financeiro superior às filiais que não o fizeram.

Outros estudos realizados numa fábrica (Hoque & James, 2000) ou na indústria hoteleira (Banker et al., 2000) demonstraram, igualmente, uma relação positiva entre a utilização da ferramenta BSC e o crescimento do desempenho financeiro. Banker et al. (2000) referem que os gestores respondem, na maioria, que existe um aumento da produtividade com a utilização do BSC. Referem que esta melhoria do desempenho influencia o lucro e a eficiência da organização.

Contudo, o BSC não esteve isento de críticas (e.g. Norreklit, 2000). Norreklit tem uma visão diferente no que diz respeito aos principais pressupostos do BSC e apresenta algumas falhas. Por exemplo, argumenta que a satisfação do cliente, só por si, não produz efeito nos resultados financeiros, apenas conduz a resultados financeiros favoráveis se for a baixo custo. A autora propõe que ao invés de uma relação de causa-efeito entre os indicadores, se estabeleça uma relação de lógica (Norreklit, 2000). Deste modo a autora propõe que sejam avaliados, através de um cálculo financeiro, os resultados financeiros quando existe um aumento da satisfação do cliente ou até mesmo da qualidade do produto. Assim, os gestores podem perceber quais os clientes ou produtos que permitem mais rentabilidade para a empresa.

Norreklit (2003) afirma que a ideia de que existe uma relação causa-efeito entre a satisfação do cliente e a lealdade tem por base um estudo de Jones e Sasser (1995). Segundo a visão dos autores, a relação causal entre os conceitos é simples. Quando os produtos são de boa qualidade e vão de encontro às expectativas dos clientes, os níveis de satisfação dos mesmos sobem exponencialmente. Por consequência, o nível de fidelidade do consumidor aumenta também. De salientar que a fidelidade é o fator que mais influencia a longo prazo os resultados financeiros (Jones & Sasser, 1995). No entanto, Norreklit (2003) concorda e ainda refere que a ideia de que um cliente satisfeito é fiel, é lógica, e que o seu contrário também. Deste modo, realça que esta relação entre estes dois conceitos é pura lógica e não causal.

De acordo com o estudo realizado pelos autores Hristov et al. (2019), a sustentabilidade social é cada vez mais uma preocupação nas empresas. Estas pretendem criar ligações sustentáveis com todos os *stakeholders*. Atualmente, estes pretendem que as empresas atribuam um peso bastante relevante e fundamental das temáticas que são cruciais para a sociedade como por exemplo as alterações climáticas e a responsabilidade social (Jassem et al., 2021).

O BSC nasceu com a função de ser uma ferramenta de gestão que se baseia na estratégia da empresa e serve para medir o desempenho com o auxílio de indicadores, quer financeiros como não financeiros.

Mais recentemente, alguns estudos passaram a incluir o fator sustentabilidade na implementação do BSC (Jassem et al., 2021). O SBSC (*Balanced Scorecard* de Sustentabilidade) é uma versão melhorada do tradicional BSC (Jassem et al., 2021). Ao realizarmos esta adição da sustentabilidade ao BSC ajudamos a organização a conseguir atingir metas e objetivos em todas as dimensões da sustentabilidade através da integração ambiental, social e económica (ibid). Os autores realizaram um estudo com o objetivo de perceber se existe diferença relevante no resultado das decisões dos gestores quando se incorpora nas quatro perspetivas tradicionais do BSC

(financeira, cliente, processos internos e, aprendizagem e crescimento) questões ambientais, ou quando é proposta uma quinta perspectiva. Os resultados mostraram que há uma diferença considerável quando se tem em consideração a criação de uma quinta perspectiva, a da sustentabilidade.

Adicionalmente, segundo o estudo dos autores Tuori et al. (2021), podemos constatar que o SBSC é uma ferramenta importante e eficaz para as organizações na integração de iniciativas da sustentabilidade e na sua conexão com a estratégia. Além disso, o estudo refere ainda que os dois modelos do BSC, o tradicional e o que contem o fator da sustentabilidade, podem coexistir e funcionar em simultâneo, numa organização.

2.4. Relevância do BSC para as Pequenas e Médias Empresas

O BSC é cada vez mais importante na gestão das empresas, e embora tenha sido criado no seio das grandes organizações também pode ser bastante útil para as pequenas e médias empresas, desde que tenham uma definição da sua estratégia. De salientar que os gestores das PME's devem permitir-se a usarem o BSC como uma ferramenta que lhes auxilia na análise e revisão daquilo que foi realizado no passado, mas também adaptarem e anteciparem mudanças que são necessárias de acordo com os novos objetivos e meio ambiente. Para que tal aconteça, cada PME deve ter o seu BSC adaptado à sua realidade de forma a que seja um modelo único e que mais nenhuma organização tenha.

Infelizmente, existem alguns problemas na implementação deste modelo de gestão estratégica nas PME's, por serem muitas vezes empresas familiares, onde acabam por existir conflito de interesses (como por exemplo o da sucessão) que tendem a boicotar um pouco a boa aplicação do mesmo (Oliveira, 2008).

Existem ainda outro tipo de barreiras como a falta de sistemas de informação competentes ou até de capital humano especializado e eficaz.

Adicionalmente, o BSC é considerado complexo, determinístico e mecanicista, características que as PME's procuram não ter (Oriot & Evelyne, 2012).

No mercado atual, é essencial para uma empresa que consiga olhar para a sua estratégia e conseguir adaptá-la e reformulá-la, se necessário, e implementar nos seus recursos de forma a conseguirem uma vantagem competitiva em relação às demais.

Tendo em conta que as micro e pequenas empresas enfrentam uma taxa de falência muito grande, estas valências e características são essenciais para que estas possam crescer (Lima et al., 2017).

Existe uma parte da crítica que ainda não está convencida da eficácia deste modelo e da sua necessidade no que diz respeito às empresas mais pequenas (Darras-Barquissau et al., 2018). Por exemplo, podemos notar que o BSC é uma ferramenta que as PME's francesas não têm utilizado muito (Darras-Barquissau et al., 2018). Isto porque, as empresas mais pequenas têm uma liderança mais concentrada e que tem um papel importante no que diz respeito às decisões ao nível da inovação. Além disso, é fundamental que todas as pessoas ligadas à organização, desde familiares a funcionários, estejam completamente comprometidas com o sucesso da mesma e que estejam com o mesmo rumo (Darras-Barquissau et al., 2018).

Tem existido alguma polémica no que diz respeito ao desenvolvimento de novas operações e rotinas de produção nas PME's e como elas podem ou não beneficiar de informação externa. Num estudo elaborado em que foram usadas informações vindas do exterior da organização, notou-se uma maior flexibilização na produção, redução de custos. Foi possível demonstrar que empresas de menor dimensão podem também beneficiar de informação externa tal como as grandes empresas. Para além disto, foi através da discussão das capacidades de fabricação que foi possível demonstrar como empresas de dimensão reduzida podem beneficiar de informação externa (Linder, 2019).

Hoje em dia, devido à situação em que se encontra o mercado atual, as empresas precisam e sentem uma grande pressão em possuírem os sistemas de gestão planeados ao limite e de forma estratégica (Chauvot, 2020). Isto quer dizer que, aquelas que não possuem esta capacidade de planeamento e de adaptação à realidade, constituem um grupo de risco. Este tipo de capacidades são fundamentais e podem ditar o fim ou o crescimento destas empresas de dimensões mais reduzidas. Pode dizer-se que os sistemas de gestão têm sido utilizados de forma audaz pelas empresas, permitindo-lhes implementar as suas estratégias e manter o foco e a determinação de todos os funcionários.

Como já foi referido anteriormente, as empresas de pequena dimensão encontram algumas barreiras na implementação do modelo BSC. Ainda assim, o objetivo continua a ser permitir a estas empresas observarem aquilo que fizeram no passado, como estão a realizar no presente e como deverão agir no futuro. Assim sendo, podemos afirmar que esta ferramenta permite uma melhoria na eficácia e eficiência das organizações (Barbosa et al., 2020).

Apesar dos estudos realizados, é necessário que se investigue mais sobre a importância do BSC nas PME's, até porque a maioria do mercado atual é constituída por empresas deste tipo. Tal acontece porque existem inúmeros artigos que confirmam a importância extrema bem como a relação direta entre o BSC e a melhoria da performance financeira das grandes organizações, mas

existe ainda uma carência considerável ao nível deste tipo de trabalhos académicos para as empresas mais pequenas, onde o nível hierárquico e a complexidade das mesmas em nada se assemelham às grandes empresas. Em suma deve ser investigada com maior profundidade a existência da relação causa efeito do modelo e dos resultados financeiros nas PME's.

3. Aspetos Metodológicos

3.1. Metodologia Adotada

O trabalho do investigador apresenta como principal objetivo desenvolver uma ferramenta que sirva os interesses da organização no futuro ao nível da informação para melhorar processos de decisão.

Os objetivos específicos deste estudo centram-se na concretização de um modelo/proposta de um *Balanced Scorecard* para a empresa Solus, Lda.

Para a realização deste estudo foi formulada a seguinte questão de investigação: Como conceber um *Balanced Scorecard* para uma PME do subsetor de energia?

3.2. Métodos de Investigação

O presente estudo foide natureza qualitativa, sendo que utilizou uma metodologia do tipo intervencionista (yin2014). O método de investigação realizado tratou-se de um estudo de caso experimental numa empresa do mercado da manutenção industrial – subsetor Energia.

Os estudos de caso permitem aos investigadores perceber o *Porquê?* e o *Como?* de certas situações acontecerem (Yin, 2014).

Ao longo do trabalho, o investigador adotou o papel de participante, uma vez que exerceu atividade profissional na organização que é alvo do estudo. Isto fez com que ele tivesse obtido elementos do quotidiano da organização, analisado as experiências pessoais dos trabalhadores e retirado conclusões sobre o contexto em que a empresa se rege, nomeadamente a cultura, a visão e os valores da mesma.

Para a concretização da recolha da evidência, o investigador recorreu a entrevistas realizadas aos colaboradores, diretores dos diversos departamentos e sobretudo contou com a ajuda do Diretor Geral da organização (que será o interlocutor). As entrevistas são a fonte de informação a que os estudos de caso mais recorrem. Foram utilizadas entrevistas estruturadas (que garantem questões similares entre os entrevistados bem como informação comparável), mas também as

entrevistas semiestruturadas (para permitir uma maior flexibilidade na procura de informação relevante que seja levantada pelos entrevistados, durante as mesmas).

Além disso, foram usados métodos como a leitura e análise de registos de arquivos, que possibilitou ao investigador obter elementos tais como registos de clientes durante um determinado período de tempo, orçamentos passados, listas de nomes, mercadorias, produtos, diários, calendários, entre outros.

Por outro lado, o investigador procedeu à monitorização e observação de todo o processo industrial e não industrial, recolha de indicadores de performance, objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso através do método de observação direta. Ao visitar a organização que foi alvo de estudo, criou-se a possibilidade de recolher evidência através da observação. O CEO permitiu que o investigador presenciasse reuniões, visitasse uma linha de produção, observasse como os gestores interagem, entre outros. Este tipo de elementos foram importantes para que o investigador fizesse a triangulação da informação anteriormente obtida.

Das diversas fontes de dados que vão ser utilizadas, cada uma delas apresenta forças, mas também fraquezas (Yin, 2016).

Os documentos e os registos de arquivos são estáveis, ou seja, podem ser revistos repetidamente e são exatos, pois contêm referências e designações e cobrem diversos eventos e períodos de tempo. Mas podem apresentar eventuais distorções causadas pelo produtor do documento, além de que o acesso pode ser difícil.

Os questionários permitem a comparabilidade e consistência nas questões colocadas, mas impedem que se explore novas questões e ideias.

As entrevistas focam diretamente o tópico em análise e fornecem perceções sobre as causas de eventos, mas podem apresentar distorções devido a questões mal formuladas e exigem reflexividade, ou seja, o entrevistado pode responder como lhe parece que o entrevistador quer (Van den Berg & Struwig, 2017).

Por fim, a observação direta tem como vantagens o facto de cobrir eventos em tempo real e ser contextual, isto é, cobrir o contexto do evento. Por outro lado, este método requer muito tempo, muitas horas de observação e podendo existir a possibilidade de que os eventos ocorram de forma diferente pelo facto do entrevistador estar a observar (Van den Berg & Struwig, 2017).

Para ultrapassar as fraquezas enumeradas acima, o investigador utilizou métodos complementares, fazendo a triangulação dos dados.

Para finalizar, a análise de evidência realizou-se em três fases:

1) Redução da informação e dos dados recolhidos;

- 2) Aglomeração dos dados em segmentos/separadores;
- 3) Verificação e formulação de inferências e conclusões.

3.3. Principais Etapas de Um Estudo de Caso

Segundo Scapens (2004) e Ryan et al. (2002), os estudos de caso são normalmente constituídos por cinco etapas, e apesar de existir uma determinada ordem, cada estudo é único e complexo à sua maneira, isto é, não é um processo linear. Ao longo do processo, o investigador poderá ter que repetir algumas etapas de modo a atingir o sucesso do estudo em questão.

3.3.1. Preparação

Segundo Scapens (2004) e Ryan et al. (2002) a criação e desenvolvimento de um estudo de caso deve partir da definição das questões de estudo. Após uma pesquisa profunda sobre o BSC foi me dado ferramentas para conseguir formular a minha questão de investigação: Como conceber um *Balanced Scorecard* para uma PME do subsetor de energia?

3.3.2. Recolha de Evidência

De acordo com o pensamento de Yin (2016) as entrevistas são um dos métodos mais utilizados para proceder à recolha de evidência científica. Posto isto, no presente estudo, foram realizadas diversas entrevistas estruturadas e sobretudo semiestruturadas com o CEO da Solus Lda, o que permitiu ao investigador recolher uma quantidade enorme de informação sobre a empresa bem como o setor em que ela se insere, percebendo também qual o *core business* e sobretudo termos técnicos deste mercado tão específico.

Foram realizadas diversas entrevistas, ao responsável máximo da empresa Solus, Lda, ao longo de todo o estudo.

No dia 10/02/2022 foi realizada uma entrevista semiestruturada ao CEO da empresa Solus, Lda, nas instalações desta, onde me foi apresentado cada um dos colaboradores bem como todo o espaço físico. Para além disso, o CEO procedeu a uma primeira apresentação e descrição da empresa, nomeadamente o organograma e uma explicação pormenorizada sobre o setor de atividade onde se insere a empresa (Apêndice A).

No dia 14/03/2022 foi novamente realizada uma entrevista presencial com o CEO da Solus Lda, onde foi possível abordar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do setor. Adicionalmente foram elencados os FCS para uma organização deste setor (Apêndice B).

No dia 20/05/2022 foi realizada mais uma entrevista com o CEO onde foram abordados e esclarecidos pontos importantes e fulcrais como a missão e a visão da empresa bem como os objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas do BSC. Foi também abordada a questão de a empresa não possuir um sistema de gestão adequado às suas necessidades (Apêndice C).

Em dia 01/07/2022 e por ser um período de férias, foi feita uma entrevista por videoconferência ao CEO, onde foram esclarecidas diversas dúvidas, nomeadamente o funcionamento do setor, bem como os objetivos estratégicos (Apêndice D).

No dia 05/09/2022 foi possível realizar uma entrevista com o CEO, nas instalações da Solus, Lda, onde foram abordados os indicadores que permitem monitorizar os objetivos estratégicos, as suas metas bem como o departamento que estará encarregue de controlar, a periodicidade e a fórmula de cálculo dos mesmos (Apêndice E).

No dia 08/09/2022, o investigador foi acompanhar um pouco o trabalho realizado por cada um dos trabalhadores dos diferentes departamentos (Apêndice F).

No dia 28/09/2022 foi realizada a última entrevista, no gabinete do CEO, onde foram discutidas as iniciativas estratégicas que a empresa poderá implementar de modo a alavancar os seus resultados. Foram feitas as despedidas e o convite para que o CEO esteja presente no dia da apresentação do trabalho (Apêndice G).

Tabela 1 - Entrevistas Realizadas

N.º	Data	Entrevistado	Duração	Local
1	10/02/2022	CEO	1h	Sede
2	14/03/2022	CEO	2h	Sede
3	20/05/2022	CEO	1h	Sede
4	01/07/2022	CEO	1h	Videoconferência
6	05/09/2022	CEO	2h	Sede
7	08/09/2022	Trabalhadores de todos os departamentos	4h	Sede
8	28/09/2022	CEO	1h30m	Sede

Além das entrevistas foram utilizados outros métodos de recolha. Foram consultados diversos sites como o Instituto Nacional de Estatística (INE) de modo a recolher dados sobre os concorrentes e o setor.

Foi utilizada a observação direta por diversas vezes, o que me permitiu concluir sobre o modo de funcionamento dos colaboradores bem como o ambiente vivido por eles no dia a dia.

Foram disponibilizados documentos oficiais e internos como o código de conduta o que me permitiu perceber melhor quais os valores da Solus, Lda .

3.3.3. Avaliação da Evidência Recolhida

Inicialmente devemos validar uma peça de evidência quando, e apenas se esta for comparada com outros tipos de evidência sobre o mesmo assunto (Scapens, 2004; Ryan et al., 2002). Na perspetiva de Scapens (2004) o modo de cruzamento de peças que foram adquiridas pelo investigador recorrendo a diferentes fontes tem como definição triangulação de dados. De seguida, deve o investigador indagar junto da organização e perceber se os dados estão corretos.

O investigador apenas utilizou informação que foi devidamente confirmada por várias fontes, fazendo assim uma correta validação da informação recolhida. Além disso, o investigador usou sempre o espírito crítico e o bom senso, de forma a avaliar a veracidade da informação.

3.3.4. Identificação de Padrões

Durante a realização do estudo, o investigador tem a tendência de ir acumulando diverso tipo de notas, resultantes das entrevistas ou observação dos documentos internos. Deve ser feita uma análise desses dados recolhidos, várias vezes ao longo do trabalho, de modo a encontrar padrões (Scapens, 2004; Miles et al., 2019; Ryan et al., 2002). Muitas vezes é favorável para o investigador se agrupar esses dados em conjuntos, de forma a ser mais fácil a sua interpretação (Miles et al., 2019).

Neste estudo, o investigador procedeu ao armazenamento de diversos dados e notas num caderno específico. Este esteve sempre com o investigador, em todos os momentos do estudo, sem exceção. Por isso, o investigador conseguiu elaborar conjuntos e agrupar a informação de acordo com padrões que foram surgindo ao longo do trabalho.

3.3.5. Composição do Estudo de Caso

Por fim, a etapa final é a própria redação do estudo de caso, onde se pretende que exista uma produção e análise exaustiva do mesmo (Scapens, 2004). O investigador procedeu a uma análise exaustiva de todos os dados e iniciou assim a composição do estudo.

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Descrição da Empresa

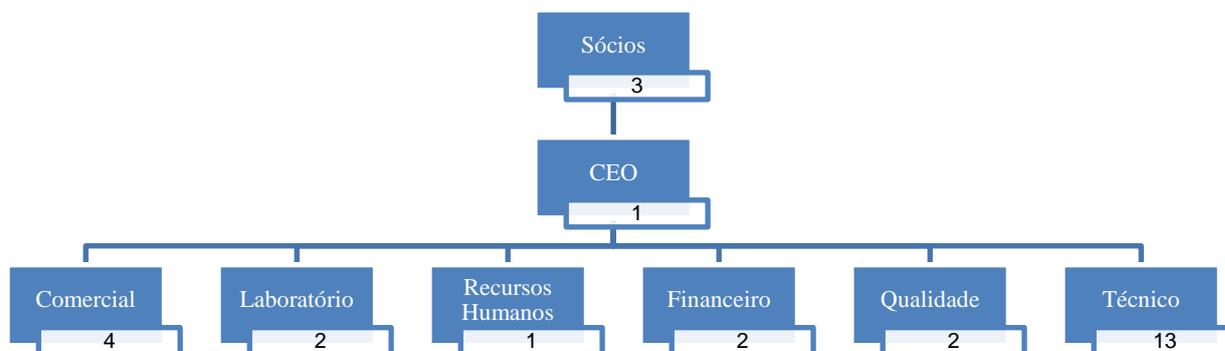
4.1.1. Estrutura e Negócio da Empresa

A empresa Solus, Lda, foi constituída no ano de 1999 e surgiu pelo facto dos seus fundadores considerarem que existia no nosso país uma lacuna no mercado de tratamento de óleos isolantes. Deste modo, esta empresa foi criada com o objetivo de efetuar tratamento de óleos isolantes, mas tendo sempre presente na sua atividade o problema ambiental de preservação de recursos e recorrendo às mais avançadas tecnologias disponíveis a nível mundial.

Trata-se de uma PME que sempre apostou na inovação, com novas tecnologias e desenvolvimento e comercialização de produtos de elevado valor acrescentado, criando valor a longo prazo ao mesmo tempo que tem presente as questões sociais e ambientais.

Em termos organizacionais, a Solus, Lda possui seis Departamentos: Comercial, Laboratório, Recursos Humanos, Financeiro, Técnico, Qualidade Ambiente e Segurança.

Figura 1 – Organograma da Sociedade Solus, Lda



Legenda: → Número de Trabalhadores

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com certidão permanente, a Solus, Lda como objeto a “Montagem, reparação e manutenção de equipamento elétrico; tratamento e reciclagem de óleo industrial; tratamento e reciclagem de resíduos industriais perigosos”.

Para efeitos fiscais, encontra-se registada pela atividade principal de Reparação e Manutenção de Equipamento Elétrico (CAE³: 33140) e pela atividade secundária de Tratamento e Eliminação de Resíduos Perigosos (CAE: 038220). Mais recentemente, no ano de 2022, registou-se por mais uma atividade secundária, sendo de Instalação Elétrica (CAE: 043210).

Hoje em dia, a Solus, Lda possui duas áreas de negócio: A Reciclagem de Lâmpadas e a Manutenção Elétrica. A primeira, está em vias de desaparecer, uma vez que a empresa considera que o aparecimento das lâmpadas LED⁴, irão substituir as lâmpadas fluorescentes e por isso terminar com a necessidade de existir a reciclagem das mesmas. No que diz respeito à segunda área de negócios, manutenção elétrica, esta é constituída por um conjunto de serviços, nomeadamente: Transformadores de Potência e distribuição; Laboratório de Análises a Óleo Isolante; Manutenção de Quadros de Média Tensão; Ensaios Elétricos em Transformadores; manutenção de transformadores de potência e distribuição; realizar verificações e manutenções em Equipamentos de Alta Tensão.

Em resumo, e de acordo com o CEO da Solus, Lda, a organização pretende proporcionar soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis às problemáticas da gestão do resíduo de lâmpadas e contribuir ativamente para a preservação dos ativos elétricos dos seus clientes, oferecendo aos clientes soluções inovadoras de alto valor acrescentado. Este estudo irá proporcionar um modelo de *Balanced Scorecard* destinado à área de negócio de manutenção elétrica, uma vez que a empresa, nos próximos anos, tenciona operar apenas nesta área.

4.1.2. Evolução da Solus, Lda

Conforme já referido, a empresa Solus, Lda, foi constituída em 1999 e ao longo dos anos foi sofrendo algumas alterações.

Em 2003, deu-se uma profunda reestruturação e uma aposta na inovação. Nesta data, houve um grande investimento, tendo sido inaugurado o Centro de Valorização de Resíduos Perigosos, onde passou a ser utilizado Mercúrio, que contribuiu para que, a nível nacional, passasse a ser utilizado o Mercúrio como fonte de tratamento de vários resíduos, como por exemplo, as lâmpadas fluorescentes e de descarga.

³ CAE: Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

⁴ LED: Termo em inglês *Light Emitting Diode*

Também nesse ano, a empresa Solus, Lda foi premiada com o 1º Prémio Espaço Inovação da Feira ExpoAmbiente 2003.

Em 2004, esta empresa viu o seu Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente certificado pela *Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA)*.

Tal como é referido pelo CEO, a Solus, Lda, foi uma das primeiras empresas em Portugal a conseguir concluir o processo de licenciamento ambiental no âmbito da diretiva de Prevenção e Controlo Integrados da Poluição (PCIP), tendo obtido a Licença Ambiental no ano de 2005.

Tendo sempre presente a procura de serviços inovadores de forte componente tecnológica, em 2012 a Solus, Lda introduziu no mercado nacional uma nova tecnologia que passou a permitir regenerar os óleos dielétricos com os transformadores em carga, permitindo desta forma minimizar eventuais paragens de produção e promovendo de uma forma sustentável a extensão da vida útil do produto, neste caso do óleo. Foi-lhe atribuído o alvará para as operações de valorização e armazenamento de resíduos perigosos e não perigosos a realizar nas suas instalações.

Em 2016, foi-lhe atribuída por parte da LRQA, a certificação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. E mais recentemente, em 2019, foi criada na empresa uma unidade de negócio de manutenção elétrica em média tensão, com capacidade de montagem e manutenção de quadros de média tensão e disjuntores.

Foi feita uma análise ao volume de negócios e o resultado líquido da empresa ao longo dos últimos cinco anos.

Tabela 2 – Volume de Negócios e Resultado Líquido do Período

Ano	Volume de Negócios	Resultado Líquido
2017	1.208.877,06 €	9.382,19 €
2018	1.268.278,80 €	2.033,71 €
2019	1.412.146,78 €	21.411,40 €
2020	1.314.214,90 €	231,59 €
2021	2.049.624,94 €	35.631,67 €

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se uma evolução ao longo dos anos, sendo que o ano de 2021 foi o que mais cresceu. De referir, no entanto, que em relação ao ano de 2020, pode-se considerar um ano atípico, dado a existência de uma pandemia ao nível mundial (a Covid-19), tendo este ano sido difícil para a totalidade das empresas, mas que na Solus, Lda não representou um decréscimo muito significativo, em relação aos anos anteriores.

O volume de negócios da empresa é composto por vendas e prestações de serviços e foram os seguintes valores faturados ao longo dos anos:

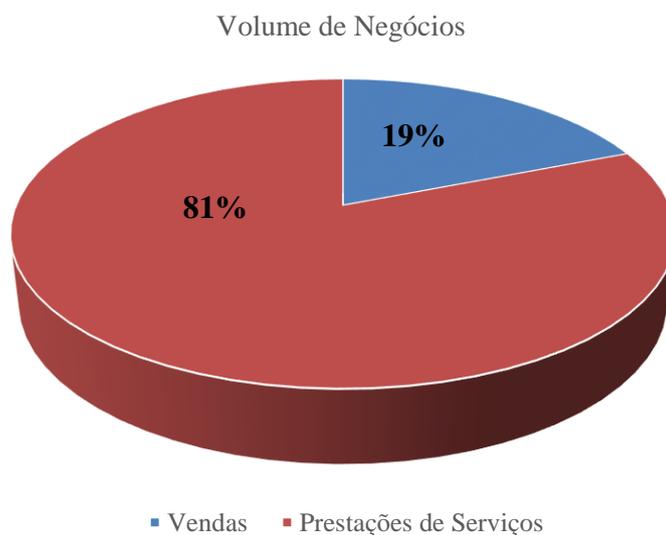
Tabela 3 – Caracterização do Volume de Negócios da Solus, Lda

Ano	Vendas	Prestações de Serviços
2017	239.186,00 €	969.690,06 €
2018	227.301,71 €	1.040.977,09 €
2019	252.669,79 €	1.159.476,99 €
2020	241.491,12 €	1.072.723,78 €
2021	454.268,63 €	1.595.366,31 €

Fonte: Elaboração Própria

São as prestações de serviços que têm maior relevância na natureza da atividade da empresa, representando em média dos últimos cinco anos, de cerca de 81% do total do volume de negócios:

Figura 2 – Percentagem das Vendas e Prestações de Serviços



Fonte: Elaboração Própria

Por se tratar de uma atividade industrial, faz todo o sentido que os gastos com o pessoal tenham um peso significativo em relação ao total dos gastos, sendo mesmo crucial na atividade da empresa. Assim, apresenta-se a evolução destes gastos ao longo destes anos, tendo em conta o número de trabalhadores existentes na empresa.

Tabela 4 – Gastos Suportados Com o Pessoal e número de trabalhadores

Ano	Gastos com o Pessoal	N.º Trabalhadores
2017	602.577,24 €	20
2018	598.108,52 €	17
2019	600.470,07 €	17
2020	571.264,04 €	19
2021	638.437,39 €	22

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se dizer que a empresa se manteve ao longos dos anos estável, em relação a estes gastos, tendo conseguido aumentar a sua faturação no ano de 2021, sem ter que aumentar significativamente os gastos com o pessoal.

4.2. Missão, Visão e Valores

Para o bom funcionamento e desempenho de uma empresa, é necessário ter em conta três princípios fundamentais: Missão, Visão e Valores.

Estes princípios indicam como a empresa se quer posicionar no mercado e perante os seus clientes, funcionários e parceiros, a fim de responder à questão: “Em que negócio estamos inseridos, e porquê?” (Kaplan & Norton, 2008: 66).

Figura 3 – Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Kaplan e Norton (2008a), estes três princípios estão interligados e devem ser refletidos pelos responsáveis, antes da tomada de decisão de qualquer estratégia de um negócio.

Começando na Missão, para Hitt et al. (2008)) esta é o modo que a empresa tem para afirmar o seu objetivo fulcral e fundamental. Esta pretende-se que seja capaz de alinhar a empresa com esse propósito e proporcionar, deste modo, um aumento de valor acrescentado e por sua vez vantagem competitiva no mercado em que se insere.

A missão deve ser capaz de representar os pilares estratégicos da empresa (Freire, 1997). Assim, quando nos referimos à Missão, estamos a definir como é essa empresa e com que objetivo foi criada (Barney & Hesterly, 2012). A Solus, Lda, tem como missão:

Proporcionar soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis contribuindo ativamente para a preservação dos materiais elétricos dos seus clientes.

Em relação à Visão, transmite até onde a empresa pretende chegar ou que objetivos quer alcançar a médio e longo prazo. Nesse sentido, deve ser quantificada de forma a dar a conhecer um objetivo concreto e atingível, mostrando a estratégia de forma clara (Kaplan *et al.*, 2008).

A Visão tem o objetivo de transmitir quais as aspirações da empresa em relação ao seu futuro além de ter de ser motivadora para que os membros da mesma atinjam o seu melhor desempenho profissional (Freire, 1997).

De acordo com informação prestada pelo CEO da empresa, a política da Solus, Lda prende-se com a satisfação dos seus clientes, no cumprimento das exigências legais e normativas no setor onde se encontra, pode-se dizer que tem como visão:

Oferecer aos clientes soluções inovadoras de alto valor acrescentado.

Os Valores de uma empresa, corresponde à forma como a empresa irá agir ou atuar, por forma a alcançar os objetivos pretendidos. Estes indicam os princípios da organização, demonstram as atitudes, comportamentos e o caráter que a empresa pretende que os seus colaboradores possuam, bem como os comportamentos que devem evitar, tais como, suborno, assédio, entre outros (Kaplan & Norton, 2008a).

Sendo assim, a Solus, Lda tem subjacente os seguintes valores:

Inovação: Tendo em conta a sua atividade e os serviços que presta, antecipa as necessidades do mercado através de uma aposta nas novas tecnologias e produtos e serviços que façam a diferença;

Qualidade: Estabelece objetivos e metas capazes de estimular a vitalidade da empresa e a melhoria nos serviços prestados aos clientes e na satisfação das necessidades destes mesmos clientes;

Competitividade: Procura a otimização de recursos e maximização do retorno desses recursos, ao nível interno na gestão do seu negócio e/ou ao nível externo na eficiência nos processos dos clientes;

Honestidade: Têm nas suas relações com os colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, entidades públicas e outros parceiros princípios éticos e deontológicos, tendo em conta sempre o cumprimento das normas legais aplicáveis e em vigor no nosso país;

Profissionalismo: O recrutamento de funcionários é feito de forma rigoroso e criterioso. Promoção do desenvolvimento das capacidades e competências destes, por forma a estes cumprirem as normas e a ética estabelecidas na empresa;

Espírito de Equipa: Fomenta e valoriza o trabalho em equipa, não descorando as competências individuais de cada um, aproveitando assim as diferenças existentes, por forma à obtenção de maior qualidade e melhores resultados.

Estes princípios - Missão, Visão e Valores - podem manter-se inalteráveis ao longo dos anos ou então serem modificados ao longo dos anos, para isso é necessário que sejam revistos a fim de se entender a necessidade de os manter ou não (Kaplan *et al.*, 2008).

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT⁵ auxilia as empresas no sentido de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tendo por base uma análise interna e externa.

Na análise interna, são tratados os elementos chave que auxiliam na diferenciação da empresa em relação aos seus concorrentes, apurando-se os pontos fortes e fracos da empresa. Por outro lado, a análise externa evidencia as oportunidades e as ameaças com que a mesma se poderá deparar (Lindon *et al.*, 2011). Desta forma, “it is a way of monitoring the external and internal marketing environment” (Kotler *et al.*, 2009: 101).

A análise SWOT teve por base a entrevista realizada ao CEO da empresa Solus, Lda, no dia 14/03/2022, onde este prestou as informações necessárias e foi possível perceber quais os pontos fortes e fracos da organização da análise interna, bem como informações fornecidas por concorrentes da empresa.

⁵ Termo em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT).

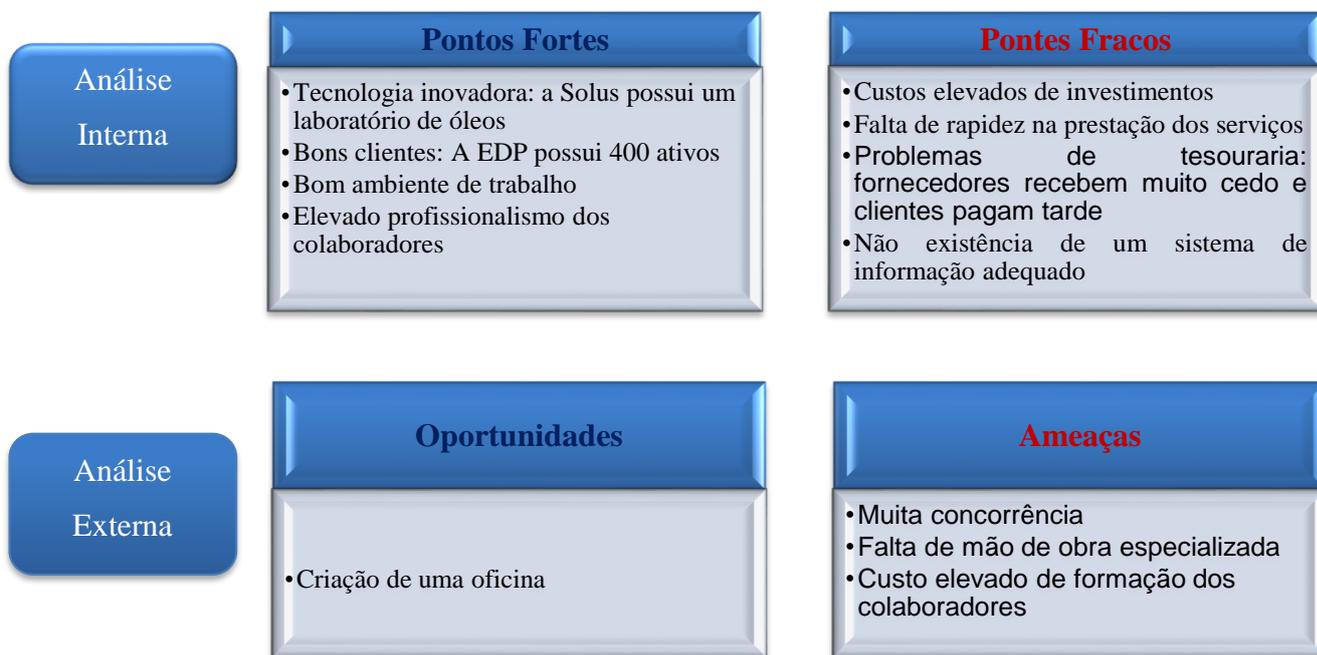
Assim, referiu como pontos fortes da organização o facto da Solus Lda possuir tecnologia inovadora, uma vez que construiu um laboratório especializado onde conseguem utilizar tecnologia avançada que lhes permite uma prestação de serviços mais eficaz e eficiente. Por outro lado, também como ponto forte, referiu que a empresa teve e tem a capacidade de garantir bons clientes, entre eles, destacou a EDP⁶ que detém 400 ativos elétricos.

Estas são as grandes forças que a Solus, Lda tem no mercado da manutenção elétrica, mas infelizmente existem pontos fracos que são: o facto dos investimentos necessários para a realização da atividade serem bastante elevados, dado que os instrumentos de trabalho são bastante minuciosos e dispendiosos, a falta de rapidez na prestação de serviços, os problemas de tesouraria (onde os fornecedores recebem muito cedo e os clientes pagam tarde) e a não existência de um sistema de informação adequado.

Relativamente à análise externa, tendo em conta o setor de atividade em que a empresa está inserida e fizemos uma análise atenta ao mercado, conseguimos perceber que a empresa tem uma oportunidade que é a criação de uma oficina especializada com mais equipamento para complementar o âmbito de serviços chave e assim promover uma melhoria na performance e uma maior rapidez na prestação de serviços. Contudo, na ótica do entrevistado, o mercado em que está inserida a organização padece de alguns problemas, tais como, a elevada concorrência, a falta de mão de obra especializada, os custos elevados de formação de colaboradores especializados na área.

⁶ EDP: Eletricidade de Portugal

Figura 4: Análise SWOT referente à Solus, Lda



Fonte: Elaboração Própria

4.4. Fatores Críticos de Sucesso para a Solus, Lda

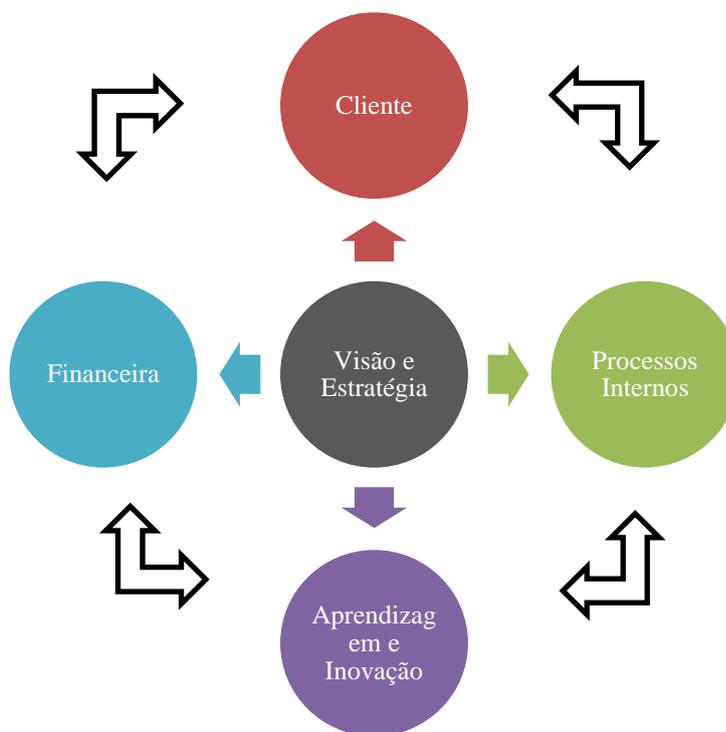
Segundo Boddy (2011) são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que garantem uma vantagem competitiva face aos restantes competidores do mercado.

Os FCS da Solus, Lda são a Mão de Obra especializada e competente, o profissionalismo dos funcionários, a tecnologia avançada, a qualidade dos materiais, a notoriedade no setor e o reconhecimento do valor da organização, por parte dos clientes.

4.5. *Balanced Scorecard* da Solus, Lda

Este modelo tem como objetivo medir a performance da organização com o auxílio de objetivos estratégicos das quatro perspetivas, definidos pelos gestores, bem como os indicadores que são mensuráveis e que servem para controlar e monitorizar o desempenho da empresa.

Figura 5 – Modelo *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaboração Própria

Através da figura 5 é possível entender, de uma forma simplificada, a maneira como o BSC é iniciado. Partindo da Visão e da estratégia os gestores elaboram os objetivos fundamentais que a empresa deve atingir, tendo por base as quatro perspetivas que Kaplan e Norton defendem para uma boa conceção de um *Balanced Scorecard*.

Uma vez que é fulcral que numa empresa haja um planeamento estratégico, importa definir quais as perspetivas de desempenho organizacional.

Tal como é mencionado na revisão de literatura, as quatro perspetivas de Kaplan e Norton estabelecem um equilíbrio entre os objetivos de curto-prazo e os objetivos de longo-prazo, uma vez que transmitem a missão e a visão da empresa (Kaplan e Norton, 1996a).

Para a elaboração do modelo do *Balanced Scorecard* da Solus, Lda, foram utilizadas as quatro perspetivas de Kaplan e Norton – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento – existindo um perfeito equilíbrio entre os objetivos financeiros e não financeiros.

4.5.1. Objetivos Estratégicos

Na perspetiva de Sharma (2009), os pilares da estratégia são os objetivos estratégicos que são definidos com o propósito de cumprir a visão e a estratégia que os gestores definiram. Uma vez que a organização pretende que os objetivos contribuam para a criação de valor, então eles devem ser passados para ações concretas e metas tangíveis (Kaplan & Norton, 1993). Ao existir uma formulação objetiva, por parte dos gestores, dos objetivos estratégicos irá fazer com que estes sejam coerentes com a visão estratégica ao mesmo tempo que vão de encontro aos FCS.

Para a criação do modelo do *Balanced Scorecard* da Solus Lda foi usada a abordagem Top-down que os autores Kaplan e Norton (1993) defendem, onde são definidos em primeiro lugar os objetivos que dizem respeito à Perspetiva Financeira. Seguidamente são definidos os objetivos para as restantes Perspetivas, sendo que todas elas são importantes.

No caso concreto da Solus Lda, por se tratar de uma empresa industrial a perspetiva dos Processos Internos é de bastante relevância uma vez que todos os processos devem estar perfeitamente em sintonia e contribuir assim para a melhoria da performance financeira.

Na tabela 4 encontram-se descritos os objetivos estratégicos definidos para cada uma das perspetivas de desempenho.

Tabela 5 - Objetivos Estratégicos da Solus, Lda

Perspetivas de Desempenho	Código	Objetivos Estratégicos
Financeira	F1	Aumentar o Volume de Faturação
	F2	Aumentar a Liquidez Geral
Cliente	C1	Assegurar a Satisfação dos Clientes
	C2	Aumentar a Quota de Mercado
Processos Internos	P1	Maximizar a Eficiência dos Processos
	P2	Melhorar a Sustentabilidade Energética
Aprendizagem e Inovação	A1	Garantir a Segurança dos Trabalhadores
	A2	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores
	A3	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores

Fonte: Elaboração Própria

4.5.1.1. Perspetiva Financeira

F1 - Aumentar o volume de faturação na área de negócio da Manutenção Elétrica é um objetivo absolutamente fulcral para a Solus Lda uma vez que desse modo poderá aumentar a receita e por sua vez tomar mais decisões com a receita gerada tais como novos investimentos em pessoal ou material.

F2 - A Solus Lda pretende aumentar o nível de liquidez geral para ter uma melhor saúde financeira.

4.5.1.2. Perspetiva de Clientes

C1 - Um dos objetivos mais importantes no que diz respeito aos clientes da Solus Lda será garantir a sua satisfação porque isso permitirá manter muitos dos contratos que já detém, mas também aumentar o número de prestações de serviço e com isso melhorar a performance financeira.

C2 - Apesar da Solus Lda se encontrar a atuar num mercado bastante competitivo porque existem diversos intervenientes que competem entre si, esta pretende reforçar a sua posição e aumentar a quota de mercado. Isso irá permitir aumentar também o volume de contratos e por consequência o volume de faturação, melhorando assim o desempenho financeiro da organização.

4.5.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

P1 - Por se tratar de uma empresa industrial, os objetivos desta perspetiva são de importância extrema. Por isso, a Solus, Lda pretende melhorar a eficiência dos processos no que respeita às prestações de serviço que efetua, essencialmente, para que a satisfação dos clientes seja garantida, mas também em outras áreas da empresa como nos outros departamentos.

P2 – Melhorar a Sustentabilidade Energética é cada vez mais importante para as empresas de todo o mundo, uma vez que a importância das alterações climáticas é enorme. Assim sendo, a Solus, Lda tem como objetivo melhorar o tipo de consumo energético, passando para uma utilização de energias renováveis.

4.5.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Inovação

A1 - Garantir a segurança dos trabalhadores é fundamental para que exista um conforto dos colaboradores quando estão a realizar as suas tarefas. Com isto a empresa irá motivar e satisfazer os funcionários e com isso aumentar a produtividade.

A2 - A Solus, Lda pretende garantir a qualificação e especialização dos seus colaboradores porque estes necessitam de estar bem formados de modo a realizarem as suas tarefas o melhor possível. Com isto o nível de eficiência irá aumentar.

A3 - Assegurar a satisfação e motivação dos trabalhadores é de extrema relevância porque irá contribuir para um bom ambiente de trabalho e assim permitir aumentar a produtividade e com isso melhorar a performance financeira da organização.

4.6. Mapa Estratégico

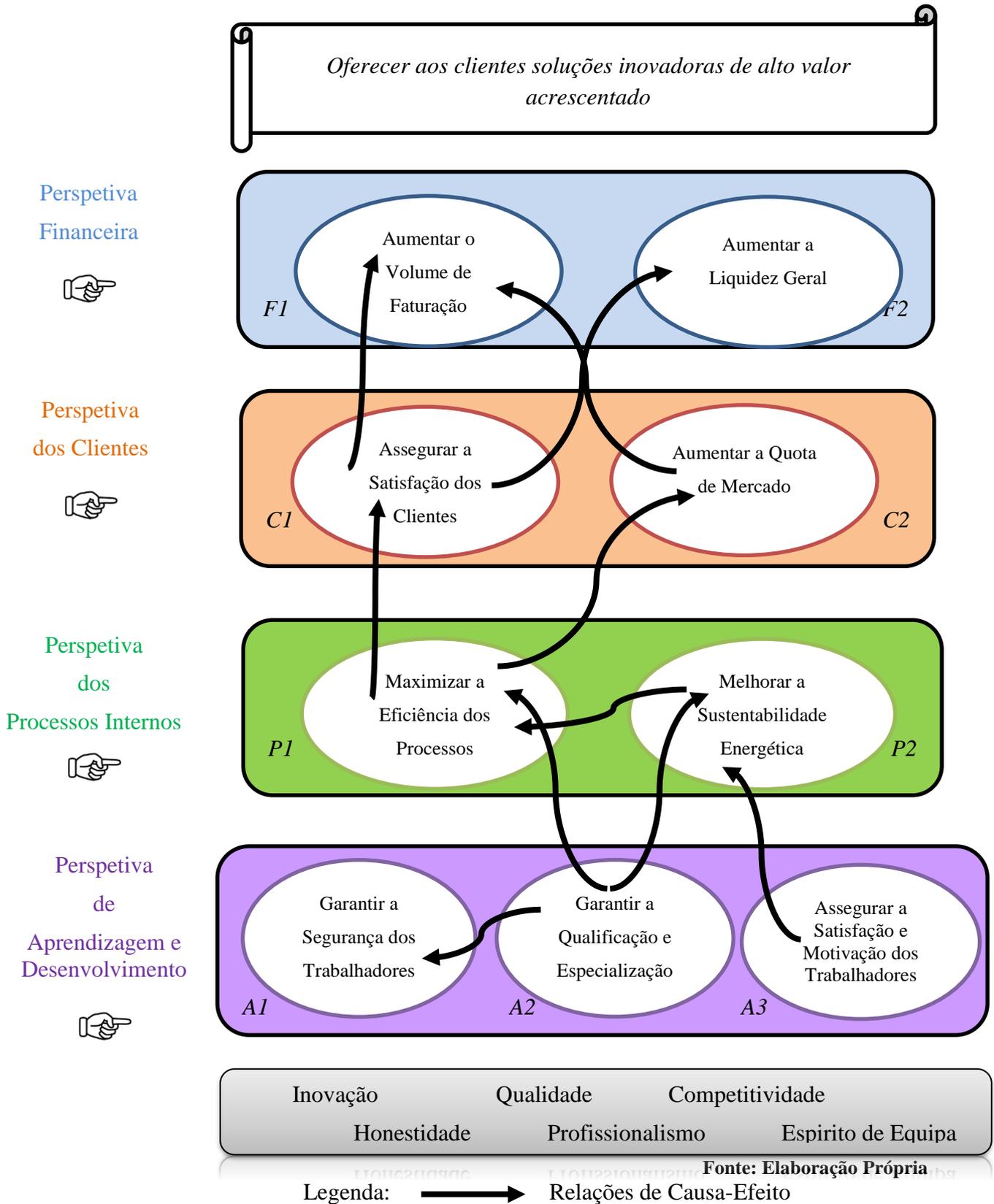
Para uma criação correta de um *Balanced Scorecard* é fundamental a criação de um mapa estratégico que vai juntar as quatro perspetivas bem como os seus objetivos. Normalmente este mapa deve ser apresentado a todos os colaboradores e ser de fácil compreensão, sendo de uma única página (Kaplan & Norton, 2008).

O mapa estratégico vai descrever todo o processo de criação de valor para todos os *stakeholders*, uma vez que vai apresentar uma série de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas (Kaplan & Norton, 2008). De notar que na base do mapa devem estar elencados os valores e no topo deve aparecer a Visão da organização, que fora anteriormente definida pelos gestores.

Um mapa estratégico é a representação visual da estratégia da empresa e ao ser construído em volta dos objetivos das quatro perspetivas faz com que garanta a consistência e o alinhamento interno (Išoraitė, 2008).

Em termos práticos, este instrumento seguirá uma lógica Top-down, ou seja, de cima para baixo, isto é, os gestores começam pelos objetivos estratégicos da Perspetiva Financeira elaborando os caminhos e as relações de causa-efeito que permitem atingi-los. Por outro lado, a Perspetiva da Aprendizagem e Inovação é como se fosse a base da empresa, nunca esquecendo que os objetivos desta perspetiva devem influenciar e contribuir para os resultados da Perspetiva Financeira, que está no topo.

Figura 6: Mapa Estratégico da Solus, Lda



4.7. Indicadores de Performance

A definição dos indicadores de desempenho tem que ser exata, clara e compreensível para os gestores das empresas. requer clareza, exatidão e compreensibilidade.

Sharma (2009) defende que estas medidas de desempenho auxiliam no processo de tomada de decisão, além de indicarem a performance financeira da empresa.

Em cada objetivo estratégico, deve ser criado pelo menos um indicador que ajude aos gestores, se os objetivos estratégicos previamente definidos estão a ser atingidos, uma vez que para cada indicador existe uma meta definida por estes.

De realçar que a quantidade de indicadores definidos tem que ter em consideração a dimensão e a estrutura da organização. Por exemplo, as PME's devem ter em atenção o número de indicadores definidos, não devendo ser em grande quantidade, de modo a auxiliar os gestores a focarem-se na visão estratégica (Kaplan & Norton, 1993). De um modo geral, os indicadores devem ser relevantes, simples e compreensíveis (Hudson et al., 2001).

Em relação à Solus, Lda e uma vez que esta é uma PME, foram estabelecidos dez indicadores, sendo que para cada um foi atribuído a um objetivo estratégico.

Na tabela 5 apresentam-se os indicadores que pretendem avaliar a performance da Solus, Lda. Importa realçar que para cada indicador existe também uma fórmula de cálculo e uma meta bem como um departamento alocado, que deverá ser responsável pela monitorização desse mesmo indicador com uma certa periodicidade.

Tabela 6 - Indicadores de Performance da Solus, Lda

Perspetivas de Desempenho	Objetivo Estratégico	Indicador de Performance
Financeira	Aumentar o Volume de Faturação (F1)	Número Total de Faturação (I1)
	Aumentar a Liquidez Geral (F2)	Liquidez Geral (I2)
Cliente	Assegurar a Satisfação dos Clientes (C1)	Índice Global de Satisfação dos Clientes (I3)
		Nº de Reclamações Resolvidas (I4)
	Aumentar a Quota de Mercado (C2)	Quota de Mercado (I5)
Processos Internos	Maximizar a Eficiência dos Processos (P1)	Tempo de Resposta no Laboratório (I6)
	Melhorar a Sustentabilidade Energética (P2)	Consumo energético por ano (I7)
Aprendizagem e Inovação	Garantir a Segurança dos Trabalhadores (A1)	Número de Acidentes (I8)
	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores (A2)	Índice de Participação Formação Especializada (I9)
	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores (A3)	Índice Global de Satisfação dos Colaboradores (I10)

Fonte: Elaboração Própria

I1- Total da Faturação: Este indicador corresponde às prestações de serviços realizadas pela empresa, sendo a meta a atingir de três milhões. A fórmula de cálculo deste indicador irá ser o somatório das faturas emitidas. O departamento que estará a cargo deste indicador será o Financeiro, com uma periodicidade mensal/anual.

I2- Liquidez Geral: É o indicador que mede a capacidade que uma empresa tem de cumprir com as obrigações de curto, médio e longo prazo, sendo calculado através da divisão entre o Ativo Corrente e o Passivo Corrente, multiplicado por 100, tendo como meta a atingir superior a 110%. O departamento que irá monitorizar a liquidez geral será também o Financeiro, com uma periodicidade mensal ou anual.

I3 - Índice Global de Satisfação dos Clientes: Mede a satisfação dos clientes, em percentagem, calculado pela divisão entre o número de Prestações de Serviços realizadas dentro do prazo, pelo número total de Prestações de Serviços, sendo a meta a atingir de 100%, com uma periodicidade mensal/anual. O departamento que está a cargo deste indicador é o departamento Comercial.

I4 - Nº de Reclamações Resolvidas: Este indicador é também importante pois a empresa tem que ter a capacidade de resolver qualquer reclamação e/ou problema que exista com as prestações de serviços realizadas a qualquer cliente. A fórmula de cálculo é a divisão entre o número de reclamações resolvidas, pelo número total de reclamações existentes, multiplicado por 100, sendo a meta a atingir de 100%, medido mensal ou anualmente. Será o departamento Comercial encarregue de controlar este indicador.

I5 - Quota de Mercado: Este indicador demonstra, em percentagem, a fatia de mercado que a Solus, Lda detém. A fórmula de cálculo deste indicador é a divisão do volume de negócios da empresa, pelo volume de negócios das empresas do setor, multiplicado por 100. A meta a atingir será de 10%. Este é um mercado que possui vários concorrentes e por isso, se a empresa conseguir atingir esta meta será, no entender da Administração, bastante satisfatório. O departamento que estará a cargo de monitorizar este indicador será o Financeiro, com uma frequência anual.

I6 - Tempo de Resposta no Laboratório: Este indicador mede o tempo, em dias, necessário para a equipa do laboratório realizar cada serviço, devendo a meta ser de 12 dias por serviço. O

cálculo é baseado apenas na quantificação do número de horas utilizadas pelos trabalhadores num determinado serviço, estando a cargo do departamento Laboratório.

I7 - Melhorar a Sustentabilidade Energética: Este indicador vai auxiliar a empresa a perceber se a sua sustentabilidade energética está a melhorar ou não. Trata-se de um assunto cada vez mais sensível e importante para as empresas. As alterações climáticas influenciam o mundo onde todos vivem, quer sejam os clientes ou as empresas. O cálculo será feito através da divisão da quantidade de energia proveniente de fontes renováveis pela quantidade total de energia consumida. O departamento responsável será o da Qualidade e Ambiente, com uma periodicidade anual. A meta será de 100%.

I8 - Número de Acidentes: Este indicador permite aferir se a segurança dos colaboradores está a ser garantida e uma vez que se trata de uma empresa industrial, este é um ponto fulcral para o sucesso da mesma. Mede-se pelo número de acidentes ocorridos por ano, sendo a meta de zero acidentes. O departamento que será incumbido de monitorizar este indicador será o Técnico, com uma frequência anual.

I9 - Índice de Participação Formação Especializada: O número de trabalhadores que frequentam as formações internas para atualização de conhecimentos, disponibilizadas pela empresa, para que estes possam realizar as suas tarefas de um modo mais eficiente. É medido através do número de participantes, tendo em conta o número total de trabalhadores, multiplicado por 100. A meta é que todos os colaboradores obtenham formação especializada. Este índice será controlado pelo departamento dos Recursos Humanos, anualmente.

I10 - Índice Global de Satisfação dos Colaboradores: O índice de satisfação global dos trabalhadores reflete o estado de espírito dos mesmos, mostrando se estão satisfeitos com o seu trabalho. Quem está responsável por medir este índice é o departamento de Recurso Humanos, através da realização de inquérito trimestrais realizados de forma anónima a todos os colaboradores da empresa onde estes irão ter que responder à pergunta se estão satisfeitos por trabalhar na empresa sendo que a meta é que seja 100%.

Tabela 7 - Indicadores de Performance da Solus, Lda Por Objetivo

Perspetivas de Desempenho	Objetivo Estratégico	Indicador de Performance	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodicidade	Departamento Responsável
Financeira	Aumentar o Volume de Faturação (F1)	Número Total de Faturação (I1)	Somatório das faturas emitidas	3 milhões	Mensal/Anual	Financeiro
	Aumentar a Liquidez Geral (F2)	Liquidez Geral (I2)	(Ativo corrente / Passivo corrente) x 100	superior a 110%	Mensal/Anual	Financeiro
Cliente	Assegurar a Satisfação dos Clientes (C1)	Índice Global de Satisfação dos Clientes (I3)	(N.º de Prestações de Serviços realizadas dentro do prazo/Nº total de Prestações de Serviços) X 100	100%	Mensal/Anual	Comercial
		Nº de Reclamações Resolvidas (I4)	Nº de reclamações resolvidas/Nº total de reclamações	0	Mensal/Anual	Comercial
	Aumentar a Quota de Mercado (C2)	Quota de Mercado (I5)	V.N. da empresa/V.N. total do setor	10%	Anual	Financeiro
Processos Internos	Maximizar a Eficiência dos Processos (P1)	Tempo de Resposta no Laboratório (I6)	N.º de dias por serviço	12	Mensal/Anual	Laboratório
	Melhorar a Sustentabilidade de Energética (P2)	Percentagem de Energia Consumida com Origem em Fontes Renováveis (I7)	Quantidade Energia Consumida de Fontes Renováveis/ Quantidade Total de Energia Consumida	100%	Anual	Qualidade e Ambiente
Aprendizagem e Inovação	Garantir a Segurança dos Trabalhadores (A1)	Número de Acidentes (I8)	Nº de Acidentes	0	Anual	Técnico
	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores (A2)	Índice de Participação Formação Especializada (I9)	Número de participantes/ Número total de trabalhadores) * 100	100%	Anual	Recursos Humanos
	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores (A3)	Índice Global de Satisfação dos Colaboradores (I10)	% de trabalhadores motivados, através da realização de inquéritos anónimos	100%	Trimestral	Recursos Humanos

Fonte: Elaboração Própria

4.8. Iniciativas Estratégicas

A implementação das iniciativas estratégicas são fundamentais, uma vez que permitem um apoio adicional naquilo que é a concretização dos objetivos que foram definidos. De notar que a Solus Lda, apesar de ser uma PME acredita que tem recursos suficientes para implementar com sucesso todas as iniciativas estipuladas. As iniciativas são as seguintes:

IE1 - Criação de um plano de marketing forte onde será possível que a Solus Lda se conheça ainda melhor por dentro e estude com detalhe os concorrentes e o mercado, que é bastante competitivo. Desta forma irá também ser possível um reforço da comunicação junto dos clientes e assim ganhar uma maior notoriedade e quota de mercado, e com isso uma melhoria nos resultados financeiros.

IE2 - Criação de ações de formação especializadas onde será dada oportunidade aos trabalhadores da Solus, Lda se atualizarem nas funções que devem realizar, nomeadamente evolução de materiais utilizados e métodos de trabalho. A empresa está inserida num setor bastante específico e que requer mão de obra bastante especializada e competente. Desta forma o serviço prestado aos clientes sairá melhorado e fará com que os resultados financeiros melhorem além da satisfação do cliente ser atingida o que leva a um aumento da quota de mercado.

IE3 - Aumentar o investimento em equipamento sofisticado que permitirá aumentar a satisfação dos colaboradores, aumentar a qualidade do serviço e com isso satisfazer os clientes. Desta forma a quota de mercado e os resultados financeiros sairão reforçados.

IE4 - Assegurar o cumprimento das normas de segurança do trabalho que são absolutamente fulcrais para a empresa, uma vez que os trabalhadores estão muitas vezes deparados com material perigoso e por isso mesmo a empresa disponibilizará a máxima atenção ao tipo de equipamento que é prestado bem como as condições de trabalho.

IE5 - Elaborar orçamentos financeiros mais rigorosos de forma a diminuir os custos ao máximo, sem nunca descurar as necessidades dos trabalhadores e dos clientes, e ao mesmo tempo alavancar as receitas, aumentando as margens e os preços cobrados pelos serviços.

IE6 - Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores e os clientes melhorando assim a liquidez financeira da organização. O setor em que esta se insere tem uma ameaça bastante vincada que é o facto dos fornecedores terem a tendência para receberem o pagamento bastante cedo, mas os clientes pagarem tarde.

IE7 - Aumentar o número de trabalhadores devido ao facto do crescimento que a empresa espera ter, terá de começar a recrutar para continuar a ter bons resultados financeiros e até mesmo continuar a crescer.

Tabela 8: Impacto das Iniciativas nos Objetivos

Código	Iniciativa Estratégica	Objetivos									Score
		F1	F2	C1	C2	P1	P2	A1	A2	A3	
IE1	Criação de um plano de marketing forte	★	★	★	★	★	★	★	★	★	9
IE2	Criação de ações de formação especializadas					★		★	★	★	4
IE3	Aumentar o investimento em equipamento sofisticado	★	★	★	★	★	★	★		★	8
IE4	Assegurar o cumprimento das normas de segurança do trabalho							★		★	2
IE5	Elaborar orçamentos financeiros mais rigorosos	★	★								2
IE6	Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores e os clientes		★								1
IE7	Aumentar o número de trabalhadores	★	★						★		3

Legenda:

★ A iniciativa estratégica influencia o objetivo

Fonte: Elaboração Própria

Apesar da Iniciativa IE6 apenas influenciar diretamente um objetivo estratégico, neste caso o F2 correspondente à melhoria da Liquidez Geral, a mesma possui um carácter fundamental uma vez que vai colmatar um problema existente e inerente ao mercado em que a empresa atua. Na análise SWOT, elaborada anteriormente, é salientado como ameaça do mercado o facto de existirem problemas de tesouraria dado que os fornecedores tendem a receber muito cedo e os clientes a pagar mais tarde. Esta iniciativa vai deste modo suprimir esta dificuldade que é sentida um pouco por todas as empresas do setor.

4.9. Proposta Final do *Balanced Scorecard* para a Área da Manutenção Elétrica da Solus, Lda

Tabela 9: Proposta Final do *Balanced Scorecard* da Solus, Lda

Missão

Proporcionar soluções inovadoras e ambientalmente responsáveis contribuindo ativamente para a preservação dos materiais elétricos dos seus clientes.

Visão

Oferecer aos clientes soluções inovadoras de alto valor acrescentado.

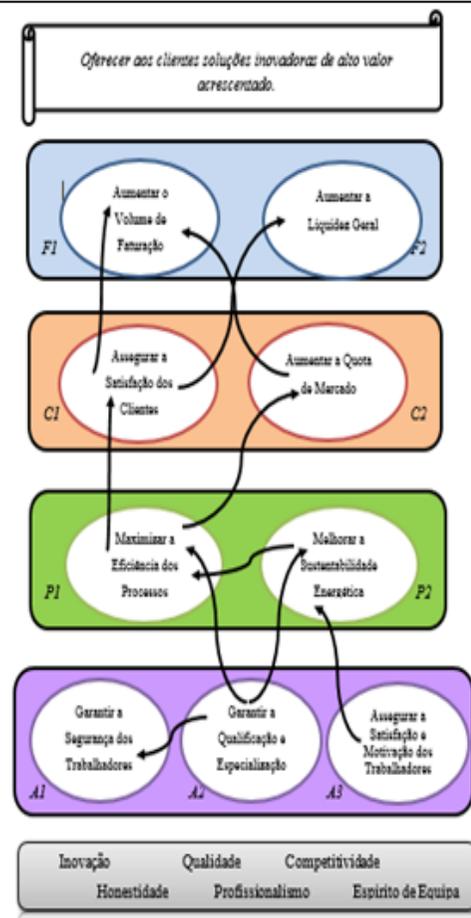
Fonte: Elaboração Própria

Fatores Críticos de Sucesso

- Mão de obra especializada e competente
- Profissionalismo dos funcionários
- Tecnologia avançada
- Qualidade dos materiais
- Notoriedade no setor
- Reconhecimento por parte dos clientes

Valores

Honestidade Qualidade Competitividade
 Inovação Profissionalismo Espírito de Equipa



Perspetivas de Desempenho	Objetivo Estratégico	Indicador de Performance	Fórmula de Cálculo	Meta	Periodicidade	Departamento Responsável	STATUS	Iniciativas Estratégicas
Financeira	Aumentar o Volume de Faturação (F1)	Número Total de Faturação (I1)	Somatório das faturas emitidas	3 milhões	Mensal/Anual	Financeiro		IE1 - Criação de um plano de marketing forte IE2 - Criação de ações de formação especializadas IE3 - Aumentar o investimento em equipamento sofisticado IE4 - Assegurar o cumprimento das normas de segurança do trabalho IE5 - Elaborar orçamentos financeiros mais rigorosos IE6 - Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores e os clientes IE7 - Aumentar o número de trabalhadores
	Aumentar a Líquidez Geral (F2)	Líquidez Geral (I2)	(Ativo corrente / Passivo corrente) x 100	superior a 110%	Mensal/Anual	Financeiro		
Cliente	Assegurar a Satisfação dos Clientes (C1)	Índice Global de Satisfação dos Clientes (I3)	(N.º de Prestações de Serviços realizadas dentro do prazo/N.º total de Prestações de Serviços) X 100	100%	Mensal/Anual	Comercial		
		N.º de Reclamações Resolvidas (I4)	N.º de reclamações resolvidas/N.º total de reclamações	0	Mensal/Anual	Comercial		
	Aumentar a Quota de Mercado (C2)	Quota de Mercado (I5)	V.N. da empresa/V.N. total do setor	10%	Anual	Financeiro		
Processos Internos	Maximizar a Eficiência dos Processos (P1)	Tempo de Resposta no Laboratório (I6)	N.º de dias por serviço	12	Mensal/Anual	Laboratório		
	Melhorar a Sustentabilidade Energética (P2)	Percentagem de Energia Consumida com Origem em Fontes Renováveis (I7)	Quantidade Energia Consumida de Fontes Renováveis/ Quantidade Total de Energia Consumida	100%	Anual	Qualidade e Ambiente		
Aprendizagem e Inovação	Garantir a Segurança dos Trabalhadores (A1)	Número de Acidentes (I8)	N.º de Acidentes	0	Anual	Técnico		
	Garantir a Qualificação e Especialização dos Colaboradores (A2)	Índice de Participação Formação Especializada (I9)	Número de participantes/ Número total de trabalhadores) * 100	100%	Anual	Recursos Humanos		
	Assegurar a Satisfação e Motivação dos Trabalhadores (A3)	Índice Global de Satisfação dos Colaboradores (I10)	% de trabalhadores motivados, através da realização de inquéritos anónimos	100%	Trimestral	Recursos Humanos		

5. CONCLUSÕES

5.1. Contributos

Tal como refere Cruz (2006), formular uma estratégia é muito mais do que pensar nos pequenos pormenores, mas sim debruçarmo-nos sobre aquilo que realmente é importante e fulcral. É indiscutível a necessidade do ser humano planear durante toda a sua vida, e nas organizações não é diferente. Quando planeamos, estamos a definir o nosso rumo, para onde queremos crescer e como queremos que nos vejam.

Nesse sentido o BSC é um sistema de gestão que faz toda a diferença na vida de uma empresa. Desde a sua criação até aos dias de hoje, tem sido possível observar que o modelo produz modificações no que diz respeito à gestão estratégica e ao CG das organizações que o implementam eficazmente. O BSC é uma ferramenta de gestão bastante útil para a operacionalização da visão estratégica de qualquer organização, e por isso as empresas portuguesas, não sendo exceção, também vêm no BSC uma forma de solucionar problemas, melhorar os seus processos internos e alinhar a visão com os objetivos estratégicos, considerados fulcrais para a sobrevivência e sucesso das mesmas.

Este modelo que é muitas vezes usado no controlo de gestão das organizações permite clarificar a estratégia, evidenciando os objetivos, mas sobretudo tornando-os quantificáveis e mensuráveis através dos indicadores. Isto permite que seja feita uma monitorização, por parte dos gestores, desses indicadores de modo a calcularem possíveis desvios e conseqüentemente auxiliar na tomada de decisões com vista à retificação desses mesmos desvios. Por outro lado, todos os colaboradores compreendem a estratégia e qual a sua função e sentem-se úteis porque vêm os efeitos concretos do seu trabalho nos resultados e desempenho da empresa.

No que diz respeito a contributos a nível académico, este estudo permite perceber que a conceção de um modelo do BSC para uma PME como a Solus, Lda faz sentido e apesar de não ser uma empresa de grandes dimensões é evidente que o BSC é fulcral no auxílio da formulação estratégica.

5.2. Limitações

O facto da empresa sobre o qual este estudo recai estar ao abrigo de confidencialidade, existem alguns dados que por serem internos não podem ser revelados, correndo o risco da organização ser prejudicada. No que diz respeito à literacia existente sobre as PME's portuguesas e a sua relação

com o BSC, esta é escassa, o que torna difícil uma melhor percepção dos benefícios e das dificuldades da implementação de um modelo como este nestas empresas.

5.3. Oportunidades de Investigação Futura

Após a realização deste estudo surgem várias oportunidades de investigação futura como por exemplo um estudo que acompanhe a implementação do modelo realizado, de modo a ser perceptível de forma mais concreta os impactos reais na organização.

Por outro lado, seria interessante existir mais estudos semelhantes em empresas do mesmo setor, para que seja possível fazer-se uma comparação de resultados e até de conclusões.

O setor da energia é um setor bastante específico e está cada vez mais presente na comunicação social e no dia a dia dos consumidores, também por isso, se torna interessante existir mais estudos como este.

6. REFERÊNCIAS

Bibliográficas:

- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.002>
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2020). *Interventionist research in accounting: Reflections on the good, the bad and the ugly (Vol. 60)*. Clayton.
- Baardi, V. (2010). *A critical review of interventionist research (Vol. 7)*. *Qualitative Research in Accounting and Management*.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65>
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. (2020). Sustainable management, balanced scorecard and small business: A systematic review and state of the art. *Independent Journal of Management & Production*, 156-179.
- Barney, J. & Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson Education.
- Boddy, D. (2011). *Management: An Introduction*. Financial Times Prentice Hall.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ090202>
- Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring how the Balanced Scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1236-1262. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12105>
- Chauvot, M. (2020). BTP: les PME françaises particulièrement menacées par la crise. *Les Echos*.
- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial*, Maia: Vida Económica.
- Darras-Barquissau, N., Barquissau, É., & Errami, Y. (2018). *Processus d'adoption et d'appropriation du Balanced Scorecard dans un PME familiale: une étude de cas longitudinale*. IDEAS Working Paper Series from RePEc.

- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Emmanuel, C. and Otley, D. (1995). *Readings in Accounting for Management Control*, Chapman and Hall.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*. Lusociência.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica*, São Paulo: Thomson Learnig.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Išoraitė, M. 2008. The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice. *Intelektinė Ekonomika Intellectual Economics*, 1(3): 18–28.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability Balanced Scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 12(20), 2300-5661. <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0015>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1996\)12:6\(11.2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1996)12:6(11.2))
- Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 70 (1), 134-147.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), pp. 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2): 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Mastering the management system*. *Harvard Business Review*, january: 2-18.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. A. (2008). *Developing the strategy: vision, value gaps, and analysis*. Harvard Business School Publishing, 10(1).
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing management*. England: Pearson Education Limited.
- Lima, S., Albuquerque, J., Forte, S., & Maia, H. (2017). Proposing a strategic capability index for micro and small enterprises. *Revista Ibero - Americana de Estratégia*, 91-109.
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 105-117.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011). *MERCATOR XXI: Teoria e prática do marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Miles, M. B., Huberman, A. H., & Saldaña J. (2019). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88.
- Norreklit, H. (2003). The BSC: What is the score? A rhetorical analysis of the BSC. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591- 619.
- Oliveira, H. (2008). XVII Seminário Internacional do CILEA - PME cada vez mais importantes no contexto da globalização. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas* nº5, 18.
- Oriot, F., & Evelyne, M. (2012). *Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française*. *Revue Française de Gestion*.

- Ryan, B., Scapens, R. W. and Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*, 2nd edition (London: Thomson).
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In Humphrey, C. & Lee, B (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*: 257-279. Oxford: Elsevier Ltd.
- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12 (23).
- Sharma, A. (2009). Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1): 7-16.
- Tuori, M. A., Rois, R. S. R., Martowidjojo, Y. A. N., & Pasang, H. (2021). Formulating a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) for a leading integrated palm oil based consumer products public company in Indonesia. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1-15.
- Van den Berg, A., & Struwig, M. (2017). Guidelines for researchers using an adapted consensual qualitative research approach in management research (Vol. 15). *EJBRM*; Reading: *Electronic Journal of Business Research Methods*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guildford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: research design and methods*. Sage.

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 1

Dia	10/02/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	1h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Apresentação da empresa e colaboradores e visita das instalações

Questões:

- Como caracteriza a empresa?
- Quais os principais clientes?
- Quais os principais fornecedores?
- Quem são os concorrentes?
- Utilizam algum sistema de gestão?

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 2

Dia	14/03/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	2h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Análise interna e análise externa para a elaboração da SWOT e FCS

Questões:

- Fazendo uma análise interna da empresa, quais considera serem os pontos fortes e pontos fracos da organização?
- Passando a análise externa e tendo uma visão do mercado, quais considera serem as ameaças e oportunidades do mesmo?

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 3

Dia	20/05/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	1h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Abordagem à não existência de um Sistema e Gestão adequado e definição dos objetivos estratégicos

Questões:

- Porque razão a empresa nunca adotou um Sistema de Gestão adequado às suas necessidades?
- Na sua perspetiva, qual a missão?
- Qual considera ser a visão?
- Tendo em conta que o BSC define os objetivos estratégicos para a empresa, tendo por base quatro perspetivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e inovação), quais são os objetivos?

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 4

Dia	01/07/2022
Local	Videoconferência
Duração	1h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Esclarecimento de dúvidas até ao momento

Questões:

- Falámos anteriormente do tipo de serviço que a empresa proporciona aos seus clientes. Falou-me do “*Serviço Chave na Mão*”, pode descrever um pouco mais sobre este serviço?
- Tenho algumas dúvidas referente aos objetivos estratégicos. Penso que alguns não faram sentido...

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 5

Dia	05/09/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	2h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Elaboração dos indicadores

Questões:

- Já definimos os objetivos estratégicos. Agora importa perceber como estes vão ser monitorizados e é aí que entram os indicadores. Consegue definir pelo menos um indicador por objetivo?
- Além dos indicadores é importante saber quais as metas, bem como o departamento que estará encarregue de controlar os resultados como uma determinada periodicidade. É possível indicar-me as metas, a fórmula de cálculo e a periodicidade?

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 6

Dia	08/09/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	4h
Entrevistado	CEO
Objetivo	Observação direta do trabalho realizado pelos departamentos

Questões:

- Está satisfeito por trabalhar nesta organização?
- Há quanto tempo trabalha aqui e quais os seus objetivos dentro da empresa?
- Considera ter um bom ambiente de trabalho?
- Considera-se motivado/a?
- Na sua opinião a empresa faculta o material necessário ao bom funcionamento das suas tarefas?
- Sente-se seguro ao trabalhar nesta empresa?

**Balanced Scorecard para uma PME que atua no mercado da manutenção industrial –
Subsetor (Energia)**

Empresa Solus, Lda

Guião da Entrevista nº 7

Dia	28/09/2022
Local	Sede da Empresa
Duração	1h30m
Entrevistado	CEO
Objetivo	Elaboração das iniciativas estratégicas e convite para a apresentação do trabalho

Questões:

- Para finalizar o BSC necessitamos agora das iniciativas estratégicas que a empresa considera fundamentais para alcançar os objetivos traçados anteriormente. Por isso tomei a liberdade de pensar nas iniciativas que considero fulcrais e gostava que desse o seu parecer. Concorda com todas?