



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BALANCE SCORECARD NUMA EMPRESA DE ALUGUER DE AUTOMÓVEIS

JOSÉ RODRIGUES DE PATER CORREIA

Mestrado em Gestão

Orientador (a):

Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, Professora Associada com Agregação,

Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BALANCE SCORECARD NUMA EMPRESA DE ALUGUER DE AUTOMÓVEIS

JOSÉ RODRIGUES DE PATER CORREIA

Mestrado em Gestão

Orientador (a):

Doutora Alexandra Etelvina Martins Marques Fernandes, Professora Associada com Agregação,
Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à professora Alexandra Fernandes, por ter aceitado orientar o presente trabalho, agradeço o tempo despendido neste projeto e todas as correções e sugestões. Ao ISCTE e aos seus professores, por todas as condições e exigência de ensino.

A toda a administração da empresa pela sua disponibilidade e por fornecer toda a informação indispensável a este projeto, a todos os colaboradores que comigo colaboraram no presente trabalho nas entrevistas e questionários que efetuei, pela atenção que emprestaram a este projeto.

Por fim, mas não menos importante, a toda a minha família e amigos, por todo o apoio demonstrado ao longo do meu percurso académico.

Resumo

A estratégia visa descrever qual o melhor caminho que uma empresa deve adotar na prossecução do cumprimento dos objetivos definidos. No entanto, definir, implementar e monitorizar uma estratégia de longo prazo adaptada à empresa, tem sido um dos grandes desafios que os gestores das empresas têm enfrentado.

O *Balanced Scorecard* (BSC), criado nos anos 90 do século passado, foi apresentado pela primeira vez como uma ferramenta de avaliação de desempenho; hoje, muitas empresas também o utilizam como um sistema de gestão estratégica. Esta ferramenta permite estabelecer uma ligação entre a definição estratégica, a sua implementação e o acompanhamento dos resultados obtidos através de indicadores financeiros e não financeiros de uma forma simples e compreensível para toda a organização.

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de um BSC adaptado a uma PME com atuação no sector de aluguer de automóveis no Algarve, Portugal. A partir da missão, visão e dos valores da empresa são definidos os objetivos estratégicos, indicadores e as suas metas.

Pretende-se que esta proposta de BSC seja adotada pela empresa, permitindo o acompanhamento da estratégia, a sua comunicação por todos os níveis organizacionais e, consequentemente, o acompanhamento dos resultados obtidos.

Palavras-Chave: Estratégia, Sistema de medição de desempenho, Balanced Scorecard, Pequenas e Médias Empresas

Abstract

The strategy aims to describe the best path that a company should adopt in pursuit of the fulfilment of the defined objectives. However, defining, implementing, and monitoring a long-term strategy adapted to the company, has been one of the great challenges that the managers of the companies have faced.

The Balanced Scorecard, created in the 90s of the last century, was first presented as a performance evaluation tool; today, many companies also use it as a strategic management system. This tool allows to establish a link between the strategic definition, its implementation and the monitoring of the results obtained through financial and non-financial indicators in a simple and understandable way for the whole organization.

This study aims to present a proposal for a Balanced Scorecard adapted to an SME operating in the car rental sector in the Algarve, Portugal. From the mission, vision and values of the company are defined the strategic objectives, indicators, and their goals.

It is intended that this proposal of Balanced Scorecard is adopted by the company, allowing the monitoring of the strategy, its communication by all organizational levels and, consequently, the monitoring of the results obtained.

Key-Words: Strategy, Performance Measurement System, Balanced Scorecard, Small and Medium Enterprises

ÍNDICE

1	Introdução.....	1
2	Revisão de literatura	5
2.1	Gestão estratégica.....	5
2.1.1	Processo de gestão estratégica	7
2.1.2	Missão, visão e valores e objetivos	8
2.1.3	Análise SWOT	10
2.1.4	Formulação da estratégia.....	11
2.2	Gestão de desempenho	13
2.3	Sistemas de medição e gestão de desempenho	13
2.3.1	Medidas de desempenho financeiras	14
2.3.2	Medidas de desempenho não financeiras	15
2.3.3	Medidas de gestão Integradas	15
2.3.4	Key Performance Indicators (KPIs)	16
2.4	BSC - Conceito	17
2.5	Perspetivas do BSC	18
2.5.1	Perspetiva Financeira	19
2.5.2	Perspetiva dos clientes.....	19
2.5.3	Perspetiva dos processos internos.....	20
2.5.4	Perspetiva da aprendizagem e crescimento	20
2.6	Implementação do BSC.....	21
2.7	Críticas ao BSC.....	22
2.8	Mapa estratégico e relações causa-efeito no BSC.....	23
2.9	Utilização do BSC numa PME.....	24
3	Metodologia.....	27
3.1	Técnica de recolha e tratamento de dados	28
4	Apresentação da empresa.....	31
4.1	A Empresa XYZ	31
4.2	Definição do contexto atual da empresa	32
4.2.1	Análise SWOT	32
4.3	Formulação do Balanced Scorecard	35
4.3.1	Missão, Visão e Valores	35
4.3.2	Objetivos estratégicos	36
4.3.3	Definição de indicadores e de metas	37
4.3.4	Perspetiva Financeira	38

4.3.5	Perspetiva dos Clientes	40
4.3.6	Perspetiva dos Processos Internos.....	43
4.3.7	Perspetiva da Aprendizagem e crescimento	45
4.4	Elaboração do mapa estratégico	48
5	Conclusão	49
5.1	Limitações do estudo	49
5.2	Sugestões de futuras investigações	50
6	Referências Bibliográficas	51
Anexo A		55
Anexo B		57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1- Processo de Gestão Estratégica. Fonte: Adaptado de Santos, (2008)	7
Figura 2.2- Quatro processos do BSC. Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996)	19
Figura 4.1- Proposta de organograma da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria	31
Figura 4.2- Volume de negócios anuais da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração Própria	38
Figura 4.3- Valores dos EBITDA anuais da Empresa XYZ- Fonte: Elaboração Própria	39
Figura 4.4- Proposta do mapa estratégico para a empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1- Caracterização das PME. Fonte: Comissão Europeia, (2020)	24
Tabela 4.1- Proposta de Análise SWOT da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria.....	34
Tabela 4.2- Proposta dos Objetivos estratégicos para a Empresa XYZ. Fonte- Elaboração Própria	37
Tabela 4.3- Indicadores e Metas da Perspetiva Financeira. Fonte: Elaboração Própria	38
Tabela 4.4- Indicadores e Metas da Prespetiva dos Clientes. Fonte: Elaboração Própria	40
Tabela 4.5- Indicadores e Metas da Prespetiva dos Processos internos. Fonte: Elaboração Própria...	43
Tabela 4.6- Indicadores e Metas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Fonte: Elaboração Própria	45
Tabela 4.7- Respostas ao inquérito E-NPS. Fonte: Elaboração Própria.....	46
Tabela 4.8- Resultados métodos E-NPS. Fonte: Elaboração Própria.....	47

1 Introdução

Atualmente, vive-se num período de muita instabilidade devido à globalização, Guerra na Ucrânia e à situação Pandémica que se tem vivido e que não existem dados que evidenciem que tenha terminado. Desta forma, são inúmeros os desafios que as empresas têm vindo a enfrentar e é vital que as organizações adotem uma cultura de melhoria contínua procurando a excelência.

A atual situação económica integra uma grande ameaça para todas as empresas, especialmente para as Pequenas e Médias Empresas (PME). Perante um contexto económico que é marcado pela imprevisibilidade dos mercados, a dinâmica concorrencial e o elevado nível de exigência que é pedido implica que as PMEs tenham a capacidade de se adaptarem e modernizarem constantemente, desde novos sistemas de informação, novas tecnologias a modelos de gestão diferentes dos tradicionais. Neste sentido, é crucial despertar nos gestores das PMEs a necessidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos a curto e longo prazo.

É importante destacar que as Pequenas e Médias empresas (PME) representam cerca de 99% dos negócios europeus. Segundo os dados disponibilizados no PORDATA (relativos a 2021), Portugal segue esta tendência, onde 99,9% do total das empresas portuguesas são PMEs. Desta forma, as PMEs assumem uma grande importância na economia portuguesa, quer a nível de criação de emprego, quer a nível do crescimento da riqueza ou do crescimento da balança comercial.

A maior parte das PMEs são deficitárias de pensamento estratégico. Como já referido, atualmente é importante uma organização ter a capacidade de definir uma estratégia, caso contrário, está confinada ao insucesso. A organização deve ter uma visão, saber qual é a sua missão e quais os objetivos para concretizá-la, sempre com uma noção do seu enquadramento tanto interno como externo.

As empresas que efetivamente conseguem uma vantagem competitiva em relação à concorrência, no sector em que estão inseridas, têm normalmente estratégias bem definidas que se revelam dinâmicas, adaptando-se a novas realidades. Ou seja, são empresas que procuram estar sempre um passo à frente da sua concorrência.

Entretanto, não basta formular e implementar uma estratégia, é também necessário monitorizar o seu desempenho, permitindo à organização identificar possíveis desvios, caso existam, face ao inicialmente planeado, e quais as medidas corretivas caso o mesmo ocorra. Assim, é necessário avaliar e controlar, definindo objetivos medidos por indicadores que apontem se o desempenho pretendido

está acima ou abaixo dos parâmetros inicialmente definidos ou entretanto revistos. Tornou-se importante as empresas possuírem sistemas que permitam um melhor acompanhamento da estratégia adotada e o fornecimento de informações coerentes que auxiliem os responsáveis pela gestão em tomadas de decisões mais racionais, de forma a prosperarem e atingirem os objetivos propostos.

Entre as várias ferramentas de avaliação e medição do desempenho da estratégia organizacional, neste projeto surge uma com especial relevo, o *Balanced Scorecard* (BSC). A evolução, a globalização e a complexidade dos mercados e das empresas tornaram necessários que os seus gestores avaliassem não só o desempenho financeiro e contabilístico, como também de outros fatores cruciais para o desenvolvimento dos negócios. O valor global da empresa já não é traduzido apenas pelas demonstrações financeiras, pois estas não incluem fatores cada vez mais importantes para o sucesso e sustentabilidade de uma organização, tais como as marcas, fidelização dos clientes, quota de mercado, eficiência dos processos de negócio, qualidade dos recursos humanos, eficiência da produção, entre outros.

É neste contexto que surge o BSC. Esta ferramenta, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, contempla medidas financeiras e não financeiras e permite criar uma estratégia que inclua objetivos, indicadores e metas, em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e, por último, aprendizagem e crescimento. Quando bem construído, fornece à gestão de topo o acesso a um conjunto de indicadores que permite avaliar, em qualquer momento, o desempenho da empresa e ter uma perceção do grau de cumprimento da estratégia previamente definida. Desta forma, podem ser implementadas ações corretivas e/ou preventivas que permitem antecipar eventuais desvios relativamente aos objetivos definidos.

No caso do estudo, foi possível perceber que a empresa ainda não tem uma estratégia bem delineada, e para além disso, não está suportada num sistema de gestão de avaliação de desempenho. No seguimento desta situação, surgiu uma oportunidade de criação de um sistema de medição e gestão de desempenho que permitirá melhorar a empresa. O projeto tem como base de orientação a empresa XYZ, que ao longo do estudo vai manter o seu anonimato. O objetivo é a conceção de um modelo BSC adaptado a uma PME do setor de aluguer de automóveis, que prepare a empresa para uma fase de crescimento através do alinhamento dos seus colaboradores com os interesses da empresa, focando nos seus objetivos e metas estratégicas para atingir a sua visão.

O projeto vai ser realizado num ambiente empresarial, e vai ter como principal desafio o enquadramento dos indicadores de desempenho com a maximização de lucro e melhoria dos serviços prestados pela empresa. Este estudo propõe o desenvolvimento de uma base de análises de

indicadores, ao nível do contexto organizacional, que permita identificar potenciais oportunidades e auxiliar o gestor na tomada de decisões.

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Pesquisa bibliográfica e contínua sobre um sistema de medição de desempenho para a organização;
- Desenvolvimento de um novo sistema de medição de desempenho para a empresa XYZ, nomeadamente um BSC;
- Determinar quais os indicadores que têm maior relevância para o novo modelo, no contexto da empresa;
- Verificar se os objetivos e indicadores das quatro perspetivas estão alinhadas com a estratégia de empresa;

O presente projeto é composto por 5 partes. Na primeira parte, com um carácter introdutório, é apresentada de forma breve o tema do projeto. Na segunda parte, é feita uma revisão de literatura sobre o tema do projeto, onde é apresentado o conceito teórico de gestão estratégica, gestão de desempenho, do BSC, a sua evolução, as perspetivas que o compõem, a sua implementação, críticas ao modelo, o mapa estratégico e as relações causa-efeito. Ainda nesta parte é apresentada a definição de PMEs e a importância que o BSC pode ter nestas empresas enquanto ferramenta de gestão estratégica. Na terceira parte, serão aprofundadas questões relacionadas com a metodologia, abordando os métodos de recolha e tratamento de dados a utilizar no estudo de caso. Na quarta parte, será apresentada a proposta de conceção do modelo BSC para a empresa em estudo (XYZ). Neste capítulo serão seleccionadas as perspetivas de performance, definidos e validados todos os objetivos, indicadores de desempenho e as metas estratégicas e, por último, será apresentado o mapa estratégico, construído através de relações causa-efeito identificadas entre os objetivos e a estratégia da empresa. Por fim, na quinta parte, são apresentadas as principais conclusões do projeto e os possíveis contributos para a empresa, as limitações do estudo e as oportunidades de investigação futura.

2 Revisão de literatura

2.1 Gestão estratégica

A palavra “estratégia” teve origem na Grécia antiga, significando inicialmente “arte do geral” (Steiner & Miner, 1981 citado por Camargos & Dias, 2010) adquirindo, posteriormente uma conotação voltada para a Guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um determinado caminho. A “estratégia” teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento empresarial, a gestão estratégica. Estratégia tem vindo a conquistar espaço tanto num âmbito acadêmico como no empresarial (Camargos & Dias, 2010)

Atualmente, no campo das disciplinas empresariais, a estratégia é uma das palavras mais mencionadas. Aplicada regularmente por gestores, empresários e investigadores, é um tema de ampla investigação científica. O desenvolvimento dos processos estratégicos apresentou uma evolução significativa nas últimas três décadas. No entanto, ainda não foi encontrado um consenso na forma como a estratégia deve ser idealizada (Camargos & Dias, 2010; Fernandes, 2019).

Segundo Chong & Ali, (2022), a estratégia, em termos empresariais, representa a forma e os passos dados por uma determinada empresa para atingir os objetivos propostos. Michel, (1990) citado por Camargos & Dias, (2010) partilha uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como a decisão sobre quais os recursos que devem ser utilizados para que se possam tirar proveito de todas as oportunidades, minimizando os fatores que ameacem a consecução dos resultados desejados.

Segundo Porter, a estratégia tem a ver com o “ser diferente”, o que significa escolher deliberadamente uma combinação única de atividades para distribuir um *mix* único de valor (Porter, 1996). Como resultado, serve como uma ferramenta para alcançar uma vantagem competitiva. De acordo com este autor, ter eficácia operacional não é ter estratégia e, através do exemplo das empresas japonesas, refere que a esta é muito limitada e que não traz nenhuma vantagem competitiva à organização, muito menos na atualidade, onde todos os concorrentes do mercado têm acesso às melhores práticas de produção ou à melhor tecnologia.

O autor também refere que, para uma empresa ser superior aos seus concorrentes, tem de ser capaz de apresentar uma estratégia que consiga gerar valor através de atividades distintas. O sucesso será, então, o ponto em que uma empresa supera os seus concorrentes e surge como consequência da implementação efetiva de uma estratégia que dá ao negócio uma vantagem sobre os mesmos (Porter, 1996).

A gestão estratégica é um campo relativamente novo, e somente a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção por meios tanto acadêmicos como empresariais, quando então alavancou o seu desenvolvimento. Notadamente a partir dos anos 60 e 70 (Herrero, 2005; Camargos & Dias, 2010), foi forçada a acompanhar o desenvolvimento do conceito de estratégia e, desde então, tornou-se num novo campo dentro do estudo dos negócios.

De acordo com Lobato, (2015) a gestão estratégica consiste na arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégicos. Devem ser considerados tanto os ambientes externos, como as capacidades internas das organizações, de forma que possam maximizar a sua competitividade nos mercados em que atuam. A estratégia de uma organização deve adaptar-se constantemente às mudanças na sociedade, nos seus ambientes internos e externos.

Já para Santos, (2008) a gestão estratégica pode ser entendida como todo o processo contínuo e dinâmico do planejamento, organização, liderança e controle, através do qual as organizações determinam qual o estado atual, qual o objetivo que pretendem alcançar e como irão lá chegar, atuando em conformidade com o planejado inicialmente. De acordo com o autor, a gestão estratégica reveste-se de especial importância, uma vez que permite às organizações:

- ✓ Identificar, desenvolver e explorar novas formas de vantagens competitivas para a organização;
- ✓ Orientar e dirigir os esforços dos membros envolventes e a afetação dos recursos, de forma a assegurar a eficácia e a eficiência na concretização dos seus objetivos;
- ✓ Estimular a reflexão dos colaboradores, em torno dos objetivos, estratégias e as táticas adotadas pela organização;
- ✓ Envolvimento dos colaboradores na formulação da estratégia;
- ✓ Encorajar e incentivar a criatividade e a inovação;

A gestão estratégica deve ser um processo contínuo e dinâmico dentro de uma organização (Santos, 2008; Lobato, 2015), que proporciona aos gestores uma visão sistemática da situação atual, de forma a aproveitar as potenciais oportunidades e proteger-se das supostas ameaças. O gestor deve ter uma visão estratégica que permita reconhecer tanto os pontos positivos como os negativos proporcionados em cada ambiente (Matias & Pereira, 2016 citado por Brito et al., 2021).

Logo, o objetivo da gestão estratégica é desenvolver uma estratégia competitiva que garanta o sucesso da organização nos mercados atuais e, ao mesmo tempo, fortaleça as competências necessárias para o sucesso nos negócios futuros (Herrero, 2005).

De acordo com Herrero, (2015) para que todo o processo de gestão estratégica seja bem conduzido, os responsáveis precisam de realizar três atividades interligadas entre si:

- **Gestão da estratégia de mercado** – Formular, implementar, monitorar e renovar a estratégia competitiva da organização, com objetivo de possibilitar um maior retorno no investimento em relação aos principais concorrentes;
- **Gestão estratégica da empresa** – Compreender que o ambiente interno pode ter a mesma importância que os eventos externos para o sucesso da estratégia;
- **Gestão de alinhamento entre estratégia e a empresa** – Vai garantir um melhor entendimento e conhecimento sobre a missão, visão e valores, por todas as partes da organização, para que todas as partes cooperem de forma a atingir os mesmos objetivos;

2.1.1 Processo de gestão estratégica

A execução da estratégia de uma organização envolve a realização de um conjunto de tarefas até se observar um resultado. A questão da perspectiva de longo prazo torna-se interessante de analisar porque, apesar de ser o principal foco do processo da gestão estratégica, é necessário que as estratégias e atividades de curto prazo sejam de igual modo bem pensadas, porque para alcançar objetivos futuros, é importante que as organizações sejam também bem-sucedidas no presente.

Segundo Santos, (2008), o processo de gestão estratégica deve ser um processo sistemático e dinâmico, que tende a assegurar a continua adaptação da estratégia às contantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantem o cumprimento da missão e dos objetivos definidos com a máxima eficácia e eficiência possível. A figura 2.1 permite ilustrar o essencial do processo de gestão estratégica definido, sublinhando o seu entendimento como processo dinâmico e cíclico de gestão (Santos, 2008).



Figura 2.1- Processo de Gestão Estratégica. Fonte: Adaptado de Santos, (2008).

Através da figura 2.1 podemos observar que, segundo Santos, (2008) a gestão estratégica engloba quatro processos:

- No **processo de planeamento** são tomadas decisões em relação à estratégia que a empresa vai adotar, quais os objetivos que pretende atingir, qual a missão e tática a utilizar;
- No **processo de organização** é determinada a estrutura, os recursos, as atividades e os processos necessários para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, este processo envolve a análise da situação competitiva, nomeadamente através do estudo do meio envolvente externo e dos fatores internos relevantes, identificando-se, a partir desse estudo, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos da organização;
- O **processo de liderança** assegura que a execução dos planos, dos programas, das ações e dos orçamentos é executado o mais eficaz e eficientemente possível;
- O **processo de controle** tem como objetivo traduzir a estratégia em resultados, esta fase vai verificar se os planos, programas, ações e orçamentos foram cumpridos, se as políticas, regras e procedimentos foram seguidos, e se os objetivos estratégicos foram alcançados;

Para controlar a eficácia das estratégias adotadas, deve ser feita a avaliação do desempenho e dos resultados obtidos pela empresa. Durante todo o processo vai ser necessário o feedback contínuo realizando-se correções e ajustamentos sempre que for necessário.

Como ponto de partida no processo de gestão estratégica, as organizações devem determinar a sua missão, visão, valores, objetivos e planos de ação. No entanto, para que as organizações consigam formular estes elementos é necessário proceder a uma análise cuidada do seu meio envolvente e das suas competências.

Santos (2008) indica que a organização, a concorrência, os pontos fortes e fracos da organização, e as suas oportunidades e ameaças, são alguns dos fatores de análise no processo da gestão estratégica. A análise destes fatores permite às organizações identificarem os seus pontos críticos de sucesso, auxiliando o processo de tomada de decisão através de informação mais seletiva. A análise SWOT é identificada como uma metodologia indicada para a análise destes fatores.

2.1.2 Missão, visão e valores e objetivos

A missão, visão, valores e os objetivos representam uma das mais importantes ferramentas de gestão que as empresas podem utilizar para definir a sua estratégia de negócios, sendo a base de qualquer cultura organizacional.

Segundo Portella et al. (2015), a missão de uma empresa representa aquilo que ela determina como a razão do ser do seu negócio, ou o motivo pela qual ela existe. É fundamental que todos na

organização entendam e estejam alinhados com ela. De acordo com Freire, (2008) citado por Barreto (2022), a missão deve indicar qual é a ideia base do negócio e demonstrar quais os princípios da estratégia numa perspectiva futura, de acordo com o autor, a missão deve ter capacidade de responder às seguintes questões:

- ✓ Qual é a razão de ser da organização?
- ✓ Qual é o negócio da empresa?
- ✓ Quais os segmentos da empresa?
- ✓ O que a empresa deseja no futuro?
- ✓ Quais os principais produtos/serviços?
- ✓ Quais os valores e princípios básicos da empresa?

A partir do momento em que a organização define a sua missão, está a definir o seu foco de atuação e tem como consequência a organização dos colaboradores em função de um objetivo comum, resultando num maior empenho por parte das pessoas envolvidas para a formação de uma cultura organizacional forte (Bianchi et al., 2013 citado por Portella et al., 2015).

A visão representa a forma como a empresa gostaria de ser vista no futuro (Portella et al., 2015), deve esclarecer quais são os objetivos e metas futuras da organização. É um conceito que deve motivar os seus colaboradores, levando-os a melhorarem o seu desempenho. A visão é uma reflexão da missão, dos objetivos e estratégia a implementar, e do posicionamento da empresa, e deve responder à questão: *“para onde vamos?”*. Segundo Pinto, (2009) citado por Barreto (2022), a visão deve apresentar como principais características:

- ✓ Ser motivadora, inspiradora e estimulante;
- ✓ Apresenta coerência com a missão e com os valores;
- ✓ É clara e convincente;
- ✓ Tangível, executável e verificável;
- ✓ Foco de todos os esforços da entidade;

De acordo com Andrade e Amboni (2010) citado por Portella et al. (2015), os valores de uma organização consistem num agrupamento de princípios, ou políticas capazes de direcionar a tomada de decisões, bem como o comportamento dos colaboradores. Os valores representam as crenças e os ideais de atitude de uma entidade, que são evidenciados nas atitudes e comportamentos de todos os colaboradores. Segundo Scorsolini-Comin, (2012) os valores da empresa devem ter a capacidade de responder a certas perguntas:

- ✓ O que a organização acha importante?

- ✓ Quais são os seus princípios?
- ✓ Em que aspetos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção?

Já os objetivos organizacionais são chamados de situações desejadas que toda a organização busca realizar nas diferentes áreas que a compõem ou que lhe interessam, especificam o desejo contido na sua missão e visão por meio de metas alcançáveis.

Os objetivos organizacionais fundamentam o planeamento, a organização, a motivação e o controle. Na falta deles, as organizações podem seguir quaisquer direções (Certo, 1993 citado por Felix et al., 2011). Sem os objetivos bem definidos, a organização não tem a ideia de estar ou não no caminho certo. Consequentemente, as pessoas não podem trabalhar com a eficiência máxima se não souberem o que a organização procura, e a que ponto se aproximam desses objetivos.

Segundo Felix et al. (2011), o alinhamento dos objetivos organizacionais garante a cada segmento significativo da organização, tais como divisões e departamentos, e saber executar o seu papel de forma a possibilitar que os objetivos globais sejam alcançados. Logo, estes têm um papel chave numa organização; são eles que explicitam a todos os colaboradores qual é o seu trabalho e o que devem esperar das outras unidades de trabalho para que todos os objetivos sejam cumpridos.

Por fim, os objetivos devem ser mensuráveis possuindo uma quantificação explícita, devem ter uma definição temporal onde são definidos prazos para a sua execução, devem ser específicos, exigentes, consistentes tanto a curto prazo como a longo prazo, e devem ser realistas e/ ou alcançáveis (Santos, 1998 citado por Barreto, 2022)

2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT é descrita como uma ferramenta utilizada para a realização da análise do ambiente em que a empresa está inserida, examinando a competitividade de uma organização com base em quatro variáveis: os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*Weakness*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) (Silva et al., 2011).

Através da identificação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças do seu meio envolvente, a análise SWOT permite a análise e a identificação dos recursos da empresa, identificando aqueles que irão representar uma futura vantagem competitiva e possibilitando a seleção da estratégia a definir (Gurl, 2017).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), citado por Silva et al., (2011) a análise SWOT é uma metodologia que permite relacionar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, de modo que seja possível aproveitar todas as oportunidades, bem como defender de possíveis ameaças.

Esta análise é geralmente representada por uma matriz SWOT, uma ferramenta considerada essencial para a organização. Através desta, a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva dos seus pontos fortes e fracos internos, bem como das oportunidades e ameaças externas. Através da sua análise, os gestores conseguem desenvolver estratégias de forma a obter vantagens competitivas em relação à concorrência, melhorando o seu desempenho organizacional (Silva et al., 2011).

2.1.4 Formulação da estratégia

O entendimento sobre as estratégias e a forma como elas são formuladas vai se tornar fundamental dentro de um ambiente organizacional, bem como a compreensão sobre as relações entre os planos e práticas que constituem o dia a dia, seja numa empresa de grande porte ou numa PME (Pereira et al., 2016). A estratégia que uma organização pratica não é apenas o resultado de um plano já definido, mas também de um padrão que se vai formando a partir das sequências de decisões e das ações realizadas ao longo do tempo.

Mintzberg e Waters, (1985), citado por Pereira et al. (2016), identificam diferentes tipos de estratégias, desde a puramente deliberada, à puramente emergente. As estratégias deliberadas representam a formalização da estratégia, que tem um foco no planeamento a longo prazo baseado em previsões futuras. As estratégias emergentes associam-se aos processos de avaliação e reação, focando-se na reação rápida às mudanças que se observam na área. Enquanto nas estratégias deliberadas os planos que são previamente estabelecidos devem ser cumpridos, na estratégia emergente o plano é reagir com rapidez aos acontecimentos do momento.

Para Santos, (2008) a estratégia deliberada é uma estratégia planeada que foi realizada. No entanto, as organizações podem não ter uma capacidade de prever o que poderá acontecer no futuro, o que pode levar a que a estratégia planeada não seja realizada, levando ao surgimento da estratégia emergente que vai resultar na estratégia a ser realizada.

As organizações devem implementar estratégias deliberadas, porém, em todo o processo, devem ser flexíveis e dinâmicas, de forma a permitir o surgimento de estratégias emergentes, aumentando a possibilidade de se obterem vantagens competitivas (Santos, 2008). Se a estratégia realizada for uma combinação entre estratégia deliberada e estratégia emergente, significa que a organização controlou todo o processo estratégico tendo a capacidade de adaptar a estratégia sempre que necessário.

De acordo com Porter, (2014) (citado por Cardoso & de Barros, 2023), o lucro de uma determinada organização pode ser decomposto em duas partes, sendo uma parte originária do lucro médio do segmento de mercado em que a organização atua, a outra parte desse lucro provém do seu posicionamento, ou seja, se a organização apresenta lucro acima da média do segmento, então esta

possui uma vantagem competitiva, possui uma posição superior, superando a média dos seus oponentes.

A estrutura do segmento diz respeito à natureza deste e à dinâmica como este se vai desenvolvendo ao longo do tempo, enquanto o posicionamento trata da forma como se decide competir, comparada com os demais concorrentes presentes nesse segmento (Cardoso & de Barros, 2023).

As estratégias genéricas de Porter, consistem num conceito abrangente para definir o posicionamento competitivo de uma determinada organização (Cardoso & de Barros, 2023). Segundo Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, uma delas é o de baixo custo, o outro tipo de vantagem competitiva ele chama de diferenciação.

Dito isto, Porter, (1985), citado por Cardoso & de Barros (2023), sugere três estratégias genéricas que as organizações devem ter em conta, nomeadamente:

- **Estratégia de liderança por custos-** Esta estratégia permite que as organizações obtenham retornos de capitais superiores, no entanto, exige que as organizações possuam uma quota de mercado confortável e um alto poder de negociação com os fornecedores. A organização centra os seus esforços numa busca de eficiência produtiva, através de um maior volume de produção procurando uma minimização nos seus custos.
- **Estratégia de diferenciação-** esta estratégia implica acrescentar valor aos seus produtos e serviços, num âmbito de torná-los diferentes e levando-os a ser preferíveis em relação à concorrência. Esta estratégia visa a obtenção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência, aumentando o poder de negociação da organização.
- **Estratégia de foco-** nesta estratégia, a organização foca-se num determinado nicho de mercado, procurando atender exclusivamente às necessidades dos seus consumidores, ou seja, esta estratégia leva a que as organizações apenas procurem atingir uma parte muito específica do mercado.

Vários foram os autores que ao longo do tempo defenderam que as empresas que efetivamente aplicavam a estratégia registavam um melhor desempenho relativamente àquelas que não a aplicavam. Atualmente, a gestão estratégica deve ser considerada como uma das principais responsabilidades da gestão de uma organização, uma vez que estabelece todas as bases necessárias para o sucesso futuro das organizações, à medida que competem para ter sucesso nos mercados atuais.

2.2 Gestão de desempenho

Segundo Aguinis & Pierce (2008) a gestão de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento da performance tanto individual, como de equipes, procurando um alinhamento de toda a organização, com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos. De acordo com estes autores, os sistemas de gestão de desempenho podem ser baseados tanto em comportamentos (e.g., como o trabalho é realizado), como em resultados (e.g., resultados obtidos) ou ambos. O principal objetivo da gestão de desempenho é estabelecer uma cultura interna de alto desempenho, no qual os indivíduos e as equipes assumem a responsabilidade pela melhoria dos processos de uma organização (Amstrong, 2021)

A Gestão de desempenho, uma vez que bem implementada, pode trazer vários benefícios para a empresa, por exemplo, as organizações com sistemas bem mensurados e sistemáticos de gestão de desempenho são 51% mais propensos a superar os outros em relação a resultados financeiros e 41% mais propensos a superar o desempenho das outras entidades em relação a resultados adicionais, como satisfação do cliente, retenção dos clientes, satisfação dos colaboradores, entre outros aspectos (Cascio, 2006, citado em Aguinis & Pierce, 2008).

Trata-se de um conjunto de processo que procura observar o desempenho dos colaboradores, apresentando as expectativas e objetivos da organização, de forma a alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, oferecendo orientação e conselhos sobre as melhorias que devem aplicar, visando o contínuo desenvolvimento e melhoria do desempenho dos indivíduos, das equipes e das organizações (Amstrong, 2021).

A finalidade da gestão de desempenho é medir a qualidade e eficiência da organização, incentivar a alta performance dos seus colaboradores, através do desenvolvimento das suas capacidades (Amstrong, 2021), enquanto se verificam todos os riscos, através de um sistema de medição e gestão de desempenho bem mensurado, cujos indicadores e as metas estão bem definidas para que seja possível avaliar e mensurar o desempenho dos colaboradores em relação às diretrizes traçadas pela organização.

2.3 Sistemas de medição e gestão de desempenho

A medição do desempenho deve ser uma abordagem sistemática para determinar se as empresas estão no caminho certo para atingir as suas metas e objetivos. Tornou-se um tema muito popular entre gestores e académicos e foi nomeado uma das áreas mais relevantes das operações de uma organização (Bourne et al., 2003).

Para Neely et al. (1995), é um tema muitas vezes discutido, porém, raramente definido, e define medição de desempenho como um processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma determinada ação. Esta definição tem vindo a sofrer alterações em resposta às mudanças ocorridas tanto nos ambientes internos como externos das organizações.

Segundo Bourne et al. (2003), identifica-se um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) ao uso de um conjunto multidimensional de medidas de desempenho para planeamento e gestão de um negócio, devem ser usadas medidas de desempenho financeiras e não financeiras com o objetivo de quantificar aquilo que foi alcançado, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, estes sistemas auxiliam uma organização no planeamento, medição e controle do seu desempenho, tendo em conta a estratégia definida (Maltempi, 2014).

Historicamente, a evolução dos SMDs foi reativa às mudanças que se verificaram tanto nos ambientes internos, como nos externos das organizações, desta forma os SMDs tradicionais tiveram de se adaptar segundo a nova realidade competitiva.

Utilizando o exemplo da evolução dos SMDs nas empresas de contabilidade, Bourne et al. (2003), refere que tradicionalmente as empresas se baseavam em indicadores de desempenho puramente financeiros, não registando mudanças apreciáveis nos seus resultados entre 1925 e 1980. Derivado de um crescente criticismo relacionado aos sistemas tradicionais de medição de desempenho, conduziu a que investigadores e gestores direcionassem esforços para modelos que combinassem indicadores financeiros com indicadores focalizados em dimensões não financeiras de desempenho, então foi reforçado o entrosamento entre os indicadores de natureza financeira e não financeira (Sousa, 2012; Ferreira & Rodrigues, 2011).

Kaplan e Norton (2005), refutam as alegações de que as medidas financeiras são desnecessárias ou inadequadas, argumentando que um sistema de controle financeiro bem planeado pode melhorar a qualidade de uma organização, por outro lado, uma melhoria nas medidas não financeiras vai ter inevitavelmente influência no desempenho financeiro da organização.

2.3.1 Medidas de desempenho financeiras

As medidas financeiras estão relacionadas com todos os aspetos do negócio e são utilizadas em todas as organizações, são medidas quantitativas que revelam a situação financeira de uma organização com base nos seus resultados contabilísticos, o que apresenta como vantagens o facto das informações estarem disponíveis em relatórios financeiros e de serem facilmente calculadas e interpretadas (Peterson, 1996 citado por Krauter, 2006).

De acordo com Jordan et al. (2008) citado por Sousa, (2012) o facto destas medidas serem amplamente utilizadas no mundo dos negócios apresentam duas vantagens fundamentais, nomeadamente, a sua construção assentar em metodologias e dados contabilísticos, sujeitos a regras reconhecidas e aceites no mundo da gestão e a utilização de uma unidade em comum (unidade monetária) que é comparável entre organizações.

Tradicionalmente o desempenho das organizações, era baseado em medidas exclusivamente financeiras (Krauter, 2006; Basouny, 2014), estas medidas representam indicadores de atraso visto que se baseiam em resultados financeiros históricos e, portanto, são denominados de indicadores de ocorrência (*lagging indicators*).

Como resultado, estas medidas fornecem os resultados e consequências de ações passadas, o que pode levar as empresas a tomarem as decisões erradas (Chavan, 2009; Pace et al., 2003). No entanto, numa perspetiva financeira, existe uma necessidade de medir o desempenho numa ótica de criação de valor (Sousa, 2012).

2.3.2 Medidas de desempenho não financeiras

As medidas não financeiras estão relacionadas com o lucro e participação no mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes, habilidades dos funcionários, prazos e incertezas dos fluxos de caixa futuros, estes são indicadores de tendência ou vetores de desempenho (*leading indicators*). Os indicadores de tendência constituem medidas proativas capazes de prevenir, antecipar e influenciar resultados futuros (Pace et al., 2003), a maioria destes indicadores têm a capacidade de comunicar mais facilmente informação pelos diversos setores de uma organização (Marquezan et al., 2013).

Para Pace et al. (2003), os indicadores de natureza não financeira são utilizados para evitar que os gestores se concentrem apenas nos resultados de curto prazo, protegendo os resultados das organizações, como consequência, estes indicadores têm uma visão de longo prazo (Marquezan et al., 2013).

De acordo com Ferreira (2009), citado em Sousa (2012), uma das desvantagens destes indicadores, é a tendência para que o número deste tipo de medidas aumente exponencialmente dentro de uma organização, devido à incerteza em torno das medidas mais adequadas, levando a consideração de várias medidas, gerando confusão para os gestores, uma vez que muitos podem não ter a capacidade para acompanhar esse desenvolvimento.

2.3.3 Medidas de gestão Integradas

Desde os anos 90, do século passado, que os consultores e investigadores em gestão têm desenvolvido modelos de medição e de gestão de performance que reforça uma ligação entre indicadores de

natureza financeira e não financeira. São sistemas que apelam à identificação dos fatores geradores de performance sustentável, normalmente, traduzidos por indicadores não financeiros (Ferreira & Rodrigues, 2011),

De acordo com o estudo de Banker, Potter e Srinivasa, citado em Marquezan et al. (2013), ficou comprovado que medidas não financeiras, como a satisfação do cliente, têm uma relação significativa com medidas financeiras para períodos futuros, por outras palavras, uma visão financeira ganha força quando está alinhada com uma visão não financeira.

O modelo do BSC distingue os indicadores de resultados (*“outcome measures”*), dos indicadores dos fatores geradores de performance (*“performance drivers”*) (Kaplan e Norton, 1996c, citado em Ferreira & Rodrigues, 2011), o que significa que o BSC tem a capacidade de medir apenas o que a organização pretende medir, refletindo uma natureza financeira e não financeira. A sua estrutura assenta na organização de um conjunto de indicadores de performance em torno de quatro perspetivas, nomeadamente, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, sendo que estas perspetivas procuram potenciar o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo (Ferreira & Rodrigues, 2011).

Cada organização deve apenas definir os indicadores que melhor se ajustam ao seu contexto, tendo em conta os objetivos e a estratégia adotada (Fischmann & Zilber, 2022). Estes indicadores são denominados por Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators* (KPIs).

2.3.4 Key Performance Indicators (KPIs)

O gestor deve ter ferramentas como indicadores de desempenho para monitorizar o desempenho da sua empresa. Estes indicadores vão ajudar na melhoria da organização em termos de controlo e desempenho (Brito et al., 2021)

Os KPIs são ferramentas de gestão que ajudam as organizações a definir e medir metas organizacionais fundamentais para atingir o sucesso e sustentabilidade na sua organização (Parmenter, 2010; Asih et al., 2020), num sentido mais amplo, os indicadores fornecem informações sobre o desempenho da organização aos seus acionistas para que seja possível entender se a organização está no caminho certo, levando em consideração os objetivos propostos (Marr, 2015).

Segundo os autores, os indicadores são cruciais para as empresas que pretendem implementar um sistema de gestão de desempenho baseado em aspetos quantificáveis das funções organizacionais. Esses indicadores podem trazer à organização uma série de benefícios, como alterar o comportamento organizacional, influenciar as decisões de negócios, melhorar o seu desempenho operacional e, por consequência, maximizar os seus resultados.

A investigação de Asih et al. (2020), demonstra que os KPIs podem ser implementados em diversos setores industriais, melhorando o serviço prestado e aumentando a satisfação do cliente no processo, o que influencia nos resultados financeiros da organização.

Saber o que são os indicadores e a sua relevância, é muito importante para as organizações. Segundo Marr (2015), embora os indicadores de desempenho se encontrem presentes nos negócios modernos, são poucas as organizações que os utilizam corretamente. O mesmo autor refere que, uma vez que os KPIs são usados de forma eficaz, estes permitem retirar as informações sobre o que está a acontecer com a organização, quase em tempo real, permitindo que os gestores tomem melhores decisões com base em factos e conforme necessário.

É essencial que a organização proporcione um ambiente adequado onde os KPIs se possam desenvolver, somente após a organização ter compreendido os procedimentos envolvidos na sua introdução é que o processo de implementação como um todo pode começar (Parmenter, 2015).

Segundo Marr, (2015) embora os KPIs sejam dados realmente relevantes sobre o desempenho de uma empresa, para que possam ser utilizados é importante que estejam organizados de uma forma clara e construtiva em torno das áreas de negócio. Sem algum tipo de estrutura, as empresas simplesmente acabam com uma lista enorme de KPIs que vão acabar por não ser utilizados.

Selecionar a estrutura correta é crucial para alcançar a adesão e a aceitação dos KPIs nos negócios (Marr, 2015). O *Balanced Scorecard* (BSC), pela sua simplicidade, foi identificado como a estrutura de suporte aos KPIs mais adequada para a empresa em estudo, considerando todas as opções disponíveis no mercado.

2.4 BSC - Conceito

O BSC foi proposto por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, num artigo com título *“The Balance Scorecard – measures that drive performance”*, através de um estudo que ambos elaboraram em doze empresas norte-americanas, com um objetivo de desenvolver um novo modelo de desempenho que desse resposta às limitações apresentadas pelos modelos tradicionais. Surge assim o BSC devido à necessidade de uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional que responda às limitações dos sistemas tradicionais (Santos, 2008).

Inicialmente, acreditava-se que o BSC era uma ferramenta de monitorização e não de planeamento (Chavan, 2009), mas quando as empresas começaram a usá-lo, rapidamente perceberam que ele podia ajudá-las a enfrentar um de seus maiores desafios: a implementação de novas estratégias (Kaplan e Norton, 2001).

Referenciado por muitos autores como uma ferramenta, para outros uma metodologia, o BSC não é mais que uma ferramenta de apoio à estratégia em termos de controle e avaliação de gestão e, por outro lado, é uma metodologia estratégica adotada pelas empresas no decorrer da formulação e implementação da estratégia.

O BSC tem como objetivo a criação de um modelo de medição e gestão de desempenho que guie, controle e desafie a cooperação de todos os elementos da organização, de forma que seja possível alcançar um objetivo partilhado. Vem incluir indicadores não financeiros, nomeadamente, clientes, processos internos e aprendizagem como necessidades de crescimento (Chavan, 2009), refletindo um modelo que procura um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e medidas não financeiras (Storch et al., 2004).

O modelo do BSC auxilia os gestores a identificarem quais são as atividades críticas do seu negócio que vão gerar um maior valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade. O BSC deve ser composto por objetivos e indicadores, tanto financeiros como não financeiros, que derivem apenas da visão e estratégia de cada organização.

2.5 Perspetivas do BSC

De acordo com Kaplan e Norton, citado em Ferreira & Rodrigues, (2011), as quatro perspetivas do BSC descrevem-se como uma unidade que cria valor para o investidor, através de relações de longo prazo com os seus clientes, suportado pela excelência no desenvolvimento dos processos internos, tendo em conta que os objetivos definidos pelas quatro perspetivas devem de estar alinhados com a visão e a estratégia da organização.

De acordo com Caseiro, (2019), Kaplan e Norton definiram para cada uma destas perspetivas uma pergunta base:

- “Como nos veem os acionistas?” - Perspetiva financeira;
- “Como somos vistos pelos clientes?” - Perspetiva do cliente;
- “Em que devemos ser excelentes?” - Perspetiva dos processos internos;
- “Podemos continuar a melhorar e criar valor?” - Perspetiva da aprendizagem e do desenvolvimento;

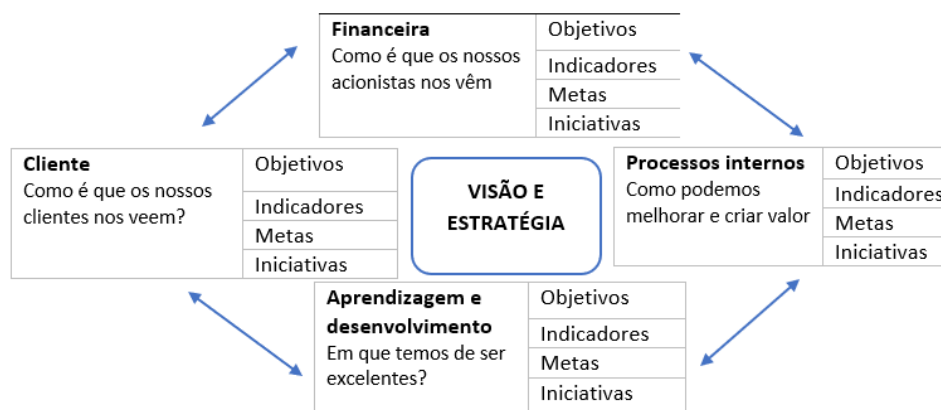


Figura 2.2- Quatro processos do BSC. Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996)

As quatro perspectivas alinhadas com a missão, visão, valores e a estratégia da organização vão formar um sistema de gestão estratégica que tem por base os indicadores de desempenho das diferentes perspetivas, o que permite avaliar o desempenho da organização.

2.5.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está relacionada com os interesses dos acionistas, estes têm como objetivo obter as melhores rentabilidades dos capitais investidos. Segundo Santos, (2006) citado por Caseiro (2019), a perspetiva financeira proporciona toda a medição e avaliação dos resultados que a organização necessita para o seu crescimento, bem como para defesa dos interesses dos seus acionistas.

Os objetivos financeiros servem como ponto focal para os objetivos e medidas definidas nas demais perspetivas do *Scorecard* (Gomes, 2013), levando em consideração que cada medida deve estar alinhada com a estratégia da organização, a fim de determinar se a estratégia definida e implementada resultará no melhor desempenho financeiro.

Os indicadores de desempenho são caracterizados pela excelente informação histórica da organização e estão normalmente relacionados com a capacidade do negócio de renumerar os investimentos dos investidores, são medidos através dos resultados obtidos.

2.5.2 Perspetiva dos clientes

A Perspetiva Clientes consiste na consolidação da relação com os clientes e a sua satisfação será um dos principais fatores de sucesso. É necessário identificar os segmentos de mercado em que a empresa decidiu competir e como se pretende gerar valor, sempre com objetivo de reter os atuais clientes e adquirir novos. Esta perspetiva irá descrever a forma como a organização pretende que os seus clientes e o mercado vejam o seu negócio.

É nesta perspetiva que se define um dos aspetos fundamentais da estratégia proposta pela organização, a proposta de valor, ou seja, o meio pelo qual a organização espera diferenciar-se dos seus concorrentes através dos produtos e serviços que fornece aos clientes e segmentos do mercado (Kaplan & Norton, 1996b). Reflete objetivos, indicadores, metas e iniciativas diretamente interligadas com os clientes.

As principais preocupações dos clientes são os prazos de execução e de entrega, a qualidade dos produtos, o nível de serviço e, por último, o custo do serviço/produto, o que leva a organização a definir metas e a traduzi-los em medidas específicas de forma a ir ao encontro das necessidades dos clientes.

2.5.3 Perspetiva dos processos internos

A Perspetiva dos processos internos do negócio representa os principais fatores críticos de sucesso de uma organização, a produtividade, a qualidade, o nível de serviço e os custos, dependem da forma como esta organiza os seus processos e as suas atividades (Sousa, 2012).

Esta perspetiva traduz-se na necessidade de os gestores reconhecerem e se concentrarem nos processos críticos da empresa, mantendo a sua eficácia, a fim de satisfazer os clientes e gerar valor para a empresa. Os resultados baseiam-se na forma como estas atividades são executadas.

Esta perspetiva considera (Kaplan & Norton, 1996b):

- A melhoria dos processos internos que estão atualmente em vigor numa vertente operacional e de curto prazo;
- A inovação associada à criação de valor no longo prazo;
- Serviço pós-venda;

Só depois do desenvolvimento dos objetivos e indicadores das perspetivas financeira e do cliente é que as organizações devem desenvolver os objetivos e indicadores relacionados com esta perspetiva.

2.5.4 Perspetiva da aprendizagem e crescimento

A Perspetiva da aprendizagem e crescimento indica a infraestrutura que a organização deve construir para garantir uma melhoria e um crescimento sustentados a longo prazo, acompanhando as competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos, criando as condições indispensáveis para o crescimento a longo prazo da organização.

Segundo Caseiro, (2019) os objetivos estratégicos da perspetiva da aprendizagem e crescimento oferecem a estrutura necessária para que os objetivos estratégicos da organização das restantes perspetivas sejam cumpridos, de acordo com o autor, esta perspetiva abrange três objetivos:

- A capacidade dos trabalhadores, toda a melhoria dos conhecimentos e das suas competências, com objetivo de conseguirem satisfazer continuamente as necessidades dos clientes, de forma a contribuírem para o sucesso da organização;
- A capacidade dos sistemas de informação, constituição de bases de dados fidedignas que auxiliem os colaboradores na execução da estratégia;
- Colaboradores motivados, a capacidade de trabalhar em equipa e de se alinharem com a estratégia da organização, permite contribuir para o bom desempenho da mesma;

Estas perspetivas agregam objetivos, indicadores, metas e iniciativas que devem atuar de forma integrada, com vista a atingir os objetivos estratégicos da organização (Caseiro, 2019).

2.6 Implementação do BSC

O BSC pode ser adotado em diferentes níveis da estrutura organizacional, sendo que em cada organização, pela sua especificidade, pode adotar o seu próprio caminho para a construção do seu BSC, dependendo da sua estrutura e da estratégia corporativa (Sousa, 2012).

Dependendo da visão e da estratégia definida, certas organizações vão considerar mais uma ou duas perspetivas do que outras, cada organização deve definir apenas os indicadores que melhor se ajustam ao seu contexto, ou seja, os indicadores chave de desempenho. O resultado deverá traduzir um BSC adaptado à empresa (Kaplan & Norton, 2006 citado por Ferreira & Rodrigues, 2011).

Kaplan e Norton, (1996b) indicam quatro processos, para que o BSC seja um sistema de gestão estratégica, com uma finalidade de garantir uma ligação e coerência entre iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos propostos pela organização:

- **Tradução e clarificação da visão e da estratégia**- de forma a construir relações de causa-efeito entre resultados e os vetores, clarificando as ações a desenvolver com base na visão e a estratégia da organização;
- **Comunicação e alinhamento estratégico**- Alinhando todos os níveis da organização sobre a estratégia e objetivos propostos;
- **Planeamento**- O modelo BSC permite às organizações selecionarem as iniciativas estratégicas a selecionar para atingirem os objetivos do longo prazo.
- **Feedback e aprendizagem estratégica**- A organização pode efetuar uma avaliação da estratégia, percebendo também se os objetivos dos colaboradores e dos departamentos foram atingidos;

De acordo com os autores, o processo de implementação do BSC deverá prolongar-se em média, cerca de 16 semanas, e espelha um desenrolar de um processo constituído por quatro fases, nomeadamente:

- **1ª Fase- Definição da arquitetura da medição-** É selecionada a unidade de negócio, depois de definida, é importante identificar as relações com as outras unidades, nomeadamente: i) os objetivos financeiros (crescimento, rentabilidade, etc.); ii) temas corporativos dominantes (ambiente externo, segurança, recursos humanos, qualidade, etc.); iii) ligações a outras unidades (clientes comuns, competências chave, etc.);
- **2ª Fase- Construção de consenso em torno dos objetos estratégicos-** A visão, missão, valores e estratégia da organização são recolhidas nesta fase, juntamente com os dados sobre o seu ambiente externo, que inclui as tendências do mercado, rivalidade, preferências dos clientes e os avanços tecnológicos. É nesta fase que são definidos os objetivos para cada perspetiva do BSC.
- **3ª Fase- Selecionar e conceber os medidores-** Procedem-se as reuniões dos subgrupos, com o objetivo de discutir quais serão os indicadores que melhor se adequam aos objetivos propostos. É nesta fase que os gestores de topo garantem que haja um consentimento final em torno da estratégia, da visão e dos objetivos estabelecidos para a criação do BSC da organização.
- **4ª Fase- Construção de um plano de implementação-** Tem início com a elaboração do plano de implementação, para cada subgrupo, é nomeada a equipa responsável pela definição de metas. O plano de informação deve incluir detalhes sobre como as medidas do BSC se ligam às bases de dados e sistemas de informação, bem como a forma como o BSC será comunicado a toda a organização.

2.7 Críticas ao BSC

Muitos projetos de investigação internacionais demonstram que o BSC é uma ferramenta muito popular em todo o mundo, embora se tenham verificado inúmeros casos de sucesso, existem também vários casos onde todo o processo de implementação não foi bem-sucedido. Para Rillo (2004), embora sejam inúmeros os benefícios que este modelo apresenta, a sua implementação e utilização deparam-se naturalmente com dificuldades que precisam de ser levadas em consideração.

Segundo Norrekli (2000), a metodologia do BSC apresenta algumas fraquezas, no modelo desenvolvido, o pressuposto da existência de relações causa-efeito é essencial e diferenciador, permitindo que o desempenho financeiro futuro seja previsto pela medição do desempenho não financeiro.

Um dos maiores problemas do BSC relaciona-se com o facto das relações de causa-efeito não refletirem a dimensão temporal (Norrekli, 2000; Rillo, 2004), uma relação de causa-efeito requer um

intervalo de tempo entre causa e efeito, desta forma os efeitos das medidas ocorrerão em diferentes momentos, enquanto a introdução de um processo mais eficiente pode levar a clientes mais satisfeitos num período de três meses, a inovação pode ter efeitos sobre os resultados depois do decorrer de alguns anos (Norreklit, 2000).

Norreklit (2000) denuncia que as relações de causa-efeito entre as medidas não se encontram isentas de erros e ambiguidades, desta forma, censura a forma como Kaplan e Norton retratam a relação entre medidas no BSC. Um exemplo, é o facto de a satisfação dos clientes não conduzir sempre a uma conquista de bons resultados.

Ao contrário de muitos outros métodos de gestão estratégica e análise estratégica, o BSC só leva em consideração os seus acionistas, os clientes e os colaboradores como um grupo-alvo. Como resultado, presta pouca atenção às atividades regulares de seus rivais (Rillo, 2004). Segundo este autor, o BSC pode ser um pouco limitado para organizações cujo ambiente externo é muito dinâmico, que está em constante mudança, e que requer inspeções mais frequentes. O BSC não propõe o acompanhamento da competição ou dos desenvolvimentos tecnológicos, o que significa que o modelo é mais estático do que dinâmico (Norreklit, 2000).

Outra crítica que pode ser apontada é a falta de clareza do instrumento. Para que o BSC seja bem implementado numa organização é necessário que haja um alinhamento entre gestores e os restantes elementos das organizações, pode haver resistência à mudança, tornando a implementação do modelo desafiadora (Caseiro, 2019).

Bessire e Baker, (2005) referem a excessiva teorização do BSC como uma das suas principais limitações, ou seja, o facto de ser baseado numa teoria excessiva, simplifica demasiado a realidade. Entretanto, apesar das limitações do modelo, o BSC tem demonstrado um enorme sucesso em organizações que o implementam de forma correta.

2.8 Mapa estratégico e relações causa-efeito no BSC

Para Kaplan, (2004) um mapa estratégico consiste numa representação gráfica das perspetivas, objetivos estratégicos e das relações de causa-efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, apresenta uma segunda camada de detalhes que ilustram a dinâmica temporal da estratégia, melhorando a clareza e o foco, evitando longos documentos estratégicos criados pelos executivos que são compreendidos por poucos, acabando os objetivos estratégicos por se perderem (Marr, 2015).

O mapa estratégico é uma ferramenta simples, mas muito importante para o BSC, pois permite que todos na organização compreendam a estratégia, uma vez que é capaz de operacionalizar e ilustrar

a “história” do caminho de criação de valor através das relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas e objetivos da empresa.

Segundo Kaplan e Norton, (2001) a adição do mapa estratégico possibilita a especificação dos pontos críticos e a relação com a estratégia da organização, de acordo com os autores, os mapas estratégicos ilustram os processos para transformar ativos intangíveis em clientes tangíveis e resultados financeiros.

2.9 Utilização do BSC numa PME

A Comissão Europeia aplica uma definição geral de PME de forma a abranger todos os países pertencentes à Europa uma vez que as PME representam cerca de 99% dos negócios europeus (Comissão Europeia, 2020). Decifrando a sigla e prosseguindo a uma análise comparativa, uma empresa pode ser micro, pequena ou média consoante o número de efetivos, o Volume de negócios e o balanço total. Deste enquadramento resulta a Tabela 2.1.

Categoria da empresa	Colaboradores efetivos	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Micro	<10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros
Pequena	<50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Média	<250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros

Tabela 2.1- Caracterização das PME. Fonte: Comissão Europeia, (2020)

Então ficou definido que a categoria das micro e PMEs são constituídas por empresas que tenham menos de 250 empregados cujo volume de negócios anual não seja superior aos 50 milhões de euros ou cujo balanço total não seja superior a 43 milhões de euros.

De acordo com a Comissão Europeia, as PMEs representam uma grande parte do tecido empresarial europeu, tendo uma grande importância e relevância. Representam uma fonte potencial de rendimento, empregabilidade, inovação, proporcionando um crescimento local. Portugal segue a tendência da União Europeia (EU), na qual o peso das PMEs é de igualmente 99% do total das empresas existentes. De acordo com Portada, (2021) citado por Gomes et al., (2022) em 2019, Portugal tinha registadas cerca de 1.335.006 empresas, dos quais 1.333.649 pertenciam à categoria das PME, refletindo uma percentagem de cerca de 99,9%.

As PME têm limitações como qualquer empresa de grande porte, as necessidades que precisam de ultrapassar é que são diferentes e, por isso, exigem medidas diferentes. O desenvolvimento do BSC normalmente é efetuado em empresas com grande dimensão, desta forma, a passagem para uma PME pode não ser imediato, uma vez que as características de uma PME são diferentes das grandes empresas.

As PME são normalmente caracterizadas pelas suas estruturas hierárquicas simples e com poucas delegações de poderes, os gestores são usualmente os sócios ou acionistas e desempenham o papel de gerir o trabalho dos seus colaboradores (Basouny, 2014). Por outro lado, têm um fraco poder negocial e uma escassez de recursos, levando a uma área de atuação maioritariamente nacional.

De acordo com McAdam, (2000) citado por Basouny, (2014), a implementação de um sistema de medição de desempenho numa PME, deve ser realizada de uma forma menos profunda do que numa empresa de grande porte, no sentido que não necessita passar por tantos níveis hierárquicos dada a sua maior simplicidade estrutural. Desta forma, no processo de adoção do BSC numa PME, é aconselhável optar por um modelo simples, concebido ao nível da organização, procurando eliminar os diversos BSC por unidade de negócio, que são praticas habituais das empresas das grandes empresas (Vieira, 2017).

Maior parte das empresas portuguesas apresentam uma grande insuficiência na sua direção estratégica, principalmente as empresas com uma dimensão mais reduzida. Segundo Basouny, (2014) o BSC vai auxiliar todo o processo de formulação e implementação da estratégia, procurando o alinhamento estratégico da organização, tendo em conta todos os objetivos estratégicos definidos, neste caso o BSC é uma metodologia válida para a melhoria do desempenho estratégico e operacional das PMEs. O mesmo autor argumenta que o BSC pode contribuir para que a revisão e a tradução da estratégia se tornem um processo natural e permanente dentro das PMEs.

Uma PME é um sistema menos complexo que uma grande empresa. Devido à complexidade que é originada pela sua dimensão, uma PME consegue observar e avaliar os resultados da implementação de um BSC mais depressa que uma grande empresa, desta forma permite uma reação mais rápida, uma vez que os objetivos estratégicos não estejam a ser alcançados.

3 Metodologia

O presente projeto pretende desenvolver uma proposta de aplicabilidade de um BSC para a empresa XYZ, analisando a sua posição estratégica atual e desenvolvendo um conjunto de tarefas necessárias para a elaboração desta ferramenta.

Uma vez que foi determinado o objeto de estudo, o que importa agora é definir que tipo de investigação a prosseguir, bem como o método a aplicar. O método utilizado ao longo desta investigação consistiu num estudo caso, uma vez que se pretende realizar um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo (Ventura, 2007).

A metodologia de investigação conhecida como estudo de caso é frequentemente utilizada nas ciências sociais e da vida. Um estudo de caso é um estudo intensivo sobre uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma unidade organizacional (Haele & Twykross, 2018).

Segundo Yin, (2001), (citado por Ventura, 2007) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planeamento, da coleta e da análise de dados. Existem estudos de caso únicos, em unidades singulares. ou múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente (Meirinhos & Osório, 2010; Ventura, 2007). No caso da empresa XYZ, como se trata de uma situação concreta de uma única empresa, é um estudo de caso único.

O estudo de caso ao ser uma estratégia abrangente, não deve ser confundida com pesquisa qualitativa. É normalmente referido como uma estratégia que permite estudar um determinado objeto no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência, tanto qualitativas como quantitativas (Meirinhos & Osório, 2010). Segundo Ritchie, (2003), (citado por Teixeira et al. 2012) combinar métodos qualitativos e quantitativos pode representar uma fusão dos resultados obtidos em cada uma das abordagens, conjugando os benefícios de cada um, de forma a enriquecer a pesquisa.

É geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao “como” e ao “porquê” da investigação, onde sejam claros os objetivos e o enquadramento da investigação, em situações onde o investigador tem pouco controle sobre os eventos e o foco principal encontra-se em fenômenos contemporâneos de um contexto de realidade.

3.1 Técnica de recolha e tratamento de dados

Como se trata de um estudo de caso, será aplicado um método de investigação qualitativa e quantitativa, que permite compreender e analisar as características únicas de uma empresa, neste caso da empresa XYZ.

Esta é assim a metodologia adequada ao presente trabalho, porque pretende-se explicar como pode uma PME de serviços de aluguer de automóveis conceber o seu BSC. As principais fontes de evidência para a elaboração deste projeto passam pela documentação disponível, arquivos, entrevistas aos diretores departamentais, observações diretas e pela elaboração de questionários aos colaboradores da empresa.

As entrevistas aos diretores departamentais serão cruciais para a recolha de opiniões. Após a análise dessas opiniões, serão decididos quais os objetivos estratégicos, os indicadores e as respetivas metas para cada uma das quatro perspetivas, de forma a começar a desenvolver a proposta desta ferramenta. Ao longo de todo o processo serão necessários ajustes, quer a nível dos indicadores quer a nível dos objetivos inicialmente definidos.

A pesquisa documental vai passar pela análise dos documentos disponibilizados pela empresa, nomeadamente relatórios de gestão e relatórios de acompanhamentos de resultados. A observação vai consistir na presença do observador no meio em análise, tendo como objetivo a observação e a realização das entrevistas ao longo do processo produtivo.

Será realizado um questionário de satisfação aos colaboradores com o objetivo de comparar a produtividade organizacional com os níveis de satisfação dos colaboradores. O objetivo da pesquisa será recolher os níveis de satisfação, motivação e o envolvimento dos colaboradores na organização. As questões abordadas serão sobre a avaliação da empresa, em relação à sua imagem, o ambiente de trabalho, a motivação dos colaboradores e o envolvimento destes nos processos de melhoria e de reconhecimento profissional.

O tratamento dos dados qualitativos é uma das tarefas mais complexas no processo de investigação, devido ao volume de dados recolhidos, à sua natureza predominantemente verbal ou escrita e ao carácter diverso e polissémico dos dados recolhidos no estudo, podendo gerar desconfiança nos resultados. De forma a validar a fiabilidade da informação recolhida vai ser aplicada uma estratégia de triangulação.

O tratamento de dados, tanto primários, como secundários será efetuado sequencialmente através da triangulação dos dados obtidos e triangulação metodológica, conjugando essas triangulações com todo o material empírico. De acordo com Jick, (1979) citado por Teixeira, et al.,

(2012) a triangulação pode ser definida como a utilização de múltiplos métodos para a investigação de um determinado acontecimento, neste caso em específico como já foi referido, vai se envolver a combinação de dois métodos, sendo um quantitativo e outro qualitativo. Desta forma, a conclusão extraída do estudo de caso será muito mais convincente por ser baseada em várias fontes de informação.

Os dados obtidos pelas entrevistas serão analisados através da análise do conteúdo e os dados recolhidos através dos questionários serão analisados através de estatística descritiva. Após o tratamento dos dados, será realizada uma reflexão teórica sobre os aspetos observados e uma formulação de conexões entre as realidades observadas, com o objetivo de adquirir aspetos e evidências autênticas do estudo.

Os dados primários consistem nos dados obtidos diretamente pelo investigador, para um determinado estudo. Neste projeto em particular a recolha dos dados primários será efetuada através das observações diretas da realidade da empresa, das entrevistas realizadas e das conversas informais com os responsáveis departamentais (Anexo A), e através do questionário realizado aos colaboradores da empresa (Anexo B).

Por outro lado, os dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis, são dados já existentes. Neste projeto a recolha dos dados secundários será efetuada através dos relatórios disponibilizados pela empresa e pelo acompanhamento dos resultados.

4 Apresentação da empresa

4.1 A Empresa XYZ

A empresa em estudo, designada por XYZ ao longo deste projeto para manter o seu anonimato, é uma PME, mais especificamente uma pequena empresa e foi fundada no ano de 2003. A XYZ atua no mercado de aluguer de automóveis no Algarve, Portugal. A empresa encontra-se sediada no Algarve, mais precisamente em Faro e em Alvor, sendo Faro a sua sede principal, uma vez que se encontra perto do Aeroporto.

Iniciou a sua atividade com 11 carros, à medida que foi evoluindo, a sua frota cresceu e expandiu-se para o seu tamanho atual de cerca de 526 carros. Os seus carros variam de gamas de carros pequenos a gamas de carros grandes para famílias, sendo que cada tipo de carro é caracterizado por um determinado grupo.

A empresa dispõe de uma grande diversidade de marcas de automóveis, como *Volkswagen*, *Clio*, *Peugeot*, *Fiat*, etc. Devido à situação de Pandemia em que se tem vivido, a empresa foi obrigada a reduzir a sua frota.

Atualmente a empresa conta com o apoio de cerca de 18 colaboradores que desempenham as suas funções no Aeroporto de Faro e ao longo de todo o Algarve, incluindo hotéis e os estabelecimentos privados dos seus clientes.

A empresa XYZ possui uma estrutura organizacional simples e familiar, onde a maior parte das tomadas de decisões são exercidas por parte dos administradores. Abaixo na Figura 4.1 é possível observar o organograma da empresa XYZ, onde é apresentada a sua estrutura.

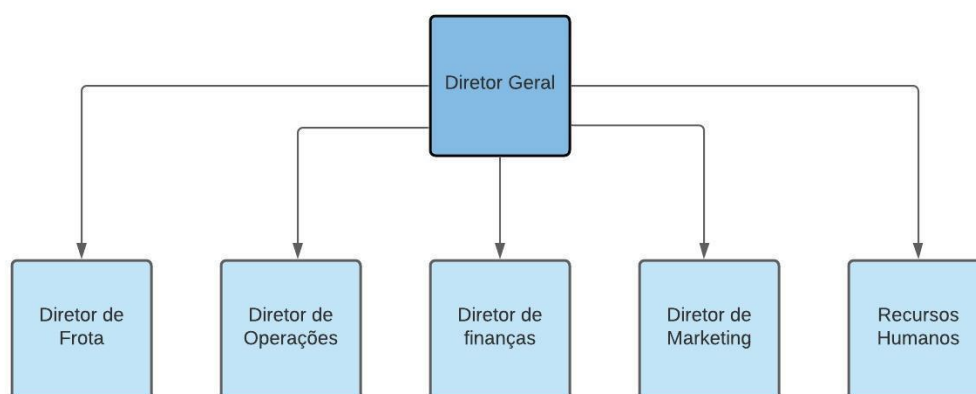


Figura 4.1- Proposta de organograma da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria

Pela observação do organograma podemos constatar que a empresa é constituída por seis diretores principais, o diretor geral, diretor de frota, diretor de operações, diretor de finanças, diretor de marketing e diretor de recursos humanos. A empresa procura um alinhamento entre todas as

atividades, em que cada diretor está focado numa determinada atividade da organização, contribuindo com o seu conhecimento e *expertise* para o bom funcionamento da organização como um todo, nomeadamente:

- ✓ **Direção Geral**- É o responsável pelo cumprimento da estratégia e dos objetivos gerais da organização, onde toda a comunicação entre o diretor e o pessoal é direta e frequente.
- ✓ **Direção de Recursos Humanos**- Assegura a gestão administrativa da organização, a formação, recrutamento e seleção, o bom funcionamento dos serviços gerais e implementação da imagem corporativa da empresa.
- ✓ **Direção de Marketing**- É responsável pelo estabelecimento de objetivos e a estratégia de marketing, assegurando o bom funcionamento e a qualidade dos serviços prestados ao cliente no *call center* e o controlo de viaturas especiais e comerciais.
- ✓ **Direção de Frota**- Garante o planeamento, a compra e a documentação da frota atempadamente. Assegura a venda das viaturas tanto a particulares como a comerciais e ainda a manutenção e recondicionamento da frota nos centros de manutenção internos.
- ✓ **Direção de Operações**- Sustenta o bom funcionamento e a qualidade dos serviços prestados ao cliente nos pontos de venda da empresa.
- ✓ **Direção de finanças**- Responsável pela administração e o planeamento financeiro da empresa.

4.2 Definição do contexto atual da empresa

4.2.1 Analise SWOT

Para definirmos um processo de planeamento estratégico para a empresa XYZ, é fundamental conhecer-se o ambiente de negócios em que se encontra. Para isso recorreu-se a uma análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que é uma ferramenta de análise estratégica que nos permite reconhecer, sob o ponto de vista interno da empresa, quais os seus pontos fortes e pontos fracos, relacionando-os com as oportunidades e a ameaças do ambiente externo. Isto permite-nos olhar para a empresa tanto no seu contexto interno como externo.

A integração da análise SWOT com o BSC, permitirá à empresa XYZ equilibrar melhor as suas forças com as fraquezas dos seus concorrentes e, como resultado, maximizar as oportunidades do mercado.

A seguinte análise SWOT foi criada através da participação em reuniões com a administração da empresa.

4.2.1.1 Forças

1. Localização em pontos estratégicos: A empresa XYZ está localizada em pontos estratégicos, com a sua sede próxima do Aeroporto de Faro, onde é exercida a maioria das suas operações, por

outro lado, a outra sede está localizada a meio do barlavento algarvio. Isto permite que a empresa tenha uma capacidade de se adaptar rapidamente, caso algo não corra como o esperado.

2. Serviço diferenciado: É disponibilizado um serviço de entrega e de recolha dos veículos nas propriedades privadas dos clientes, procurando a diferenciação no serviço prestado, verificando um grande impacto na lealdade dos clientes;

3. Parcerias com Hotéis: A empresa possui parcerias com numerosos hotéis ao longo do Algarve;

4. Parcerias com Intermediários: A empresa está presente em algumas das maiores plataformas de intermediários, com atuação em aluguer de automóveis da atualidade;

5. Número das reservas através de canais diretos: A empresa investe muito nos seus websites, num esforço de proporcionar uma experiência personalizada e aumentar os níveis de satisfação dos seus clientes. Através de uma análise, foi possível verificar que uma grande parte dos clientes são obtidos através dos seus canais diretos.

4.2.1.2 Fraquezas

1. Menor notoriedade no mercado em relação a empresas grandes;

2. Localização do posto de entrega dos automóveis: As empresas grandes têm a possibilidade de ter os seus postos de entrega nas chegadas dos Aeroportos, ao contrário das pequenas empresas, que normalmente se encontram em parques fora do Aeroporto. Onde muitas das vezes, embora devidamente explicado nas confirmações de reserva enviadas aos clientes, têm dificuldade em encontrar o local;

3. Idade da frota: Os grandes competidores do mercado possuem uma maior capacidade de investimento que as pequenas empresas, por consequente, têm um maior poder de negociação com os fornecedores presentes no mercado. Desta forma conseguem renovar a sua frota aproximadamente de ano em ano. A frota da empresa XYZ inclui veículos com idades entre os 1 e 5 anos;

4. Política de preços: O mercado de aluguer de automóveis é impulsionado pelos preços, a maioria dos clientes procura os preços mais baixos. Em períodos em que a procura por parte dos clientes aumenta, onde os preços do mercado estão constantemente em alteração, verificou-se que a empresa não tinha capacidade para dar uma resposta diária. Como resultado, os seus preços eram altos ou demasiado baixos em relação à sua concorrência, impedindo a empresa de maximizar os seus resultados.

4.2.1.3 Oportunidades

1. Surgimento de novos intermediários: Embora a empresa já tenha vários acordos com diferentes intermediários, o surgimento de um novo intermediário leva a um possível aumento da visibilidade da empresa, possibilitando a aquisição de novos clientes;

2. Crescimento do turismo no Algarve;
3. Melhor política de preços: A empresa deve melhorar a sua política de preços para poder oferecer frequentemente os preços mais competitivos em relação às exigências do mercado;

4.2.1.4 Ameaças

1. Alta influência das empresas grandes no mercado: Os grandes competidores no mercado possuem descontos diferenciados na aquisição de veículos, tendem a comprar um volume de veículos superior às demais, o que as dará um maior poder de negociação com os fornecedores. Eles podem utilizar esta escala para pressionar os preços ainda mais para baixo em períodos que estão com uma estrutura de custos mais favorável. Como resultado, dificultam o ambiente competitivo para as empresas mais pequenas, e muitas delas não suportam esta pressão e chegam a encerrar as suas atividades ou procurar outras localidades em que não sofram a concorrência das grandes;
2. Facilidade de entrada de novos concorrentes: Os clientes dificilmente se deslocam até à loja para efetuar reservas, a pesquisa é realizada em diversos meios de comunicação, o anúncio de forma adequada por parte dos novos concorrentes permite que os possíveis consumidores o encontrem primeiro, o mercado de aluguer de automóveis está cada vez mais concorrido;
3. Rateio de custos de comunicação: as médias e grandes empresas disputam os mesmos espaços das pequenas empresas, com maior capacidade de investimento, acabam por adquirir melhores espaços;
4. Alta sazonalidade do mercado;

Sintetizando, temos uma proposta da representação gráfica da Análise SWOT da seguinte forma:

Forças	Fraquezas
- Localização em pontos estratégicos; - Disponibiliza serviço nas propriedades privadas; - Parcerias com Hotéis; - Parcerias com intermediárias; - Nº de reservas através de canais diretos da empresa;	- Menor notoriedade no mercado em relação a empresas maiores - Localização dos postos de entrega dos automóveis; - Idade da frota; - Política de preços;
Oportunidades	Ameaças
- Surgimento de novos intermediários; - Crescimento do turismo no Algarve; - Melhorar política de preços;	- Alta influência das empresas grandes do mercado; - Facilidade de entrada de novos concorrentes; - Rateio de custos de comunicação; - Alta sazonalidade do mercado;

Tabela 4.1- Proposta de Análise SWOT da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria

4.3 Formulação do Balanced Scorecard

No decurso das entrevistas e dos questionários realizados aos colaboradores e aos responsáveis por cada departamento da Empresa XYZ, rapidamente se verificou que a empresa não tinha uma estratégia bem definida, o que leva a que parte dos seus colaboradores não tenham o conhecimento da direção, nem dos objetivos propostos pela empresa, sendo esta uma característica comum em empresas com a dimensão da Empresa XYZ e que precisa de ser solucionado.

Para além disso, a empresa não tem um instrumento de medição de desempenho bem definido, para que seja possível realizar a monitorização dos resultados e do desempenho da sua atividade, num determinado período.

Para ultrapassar estas falhas da organização, será concebida uma proposta de um modelo de controle de gestão, nomeadamente um BSC, com o objetivo de disponibilizar uma ferramenta que permita, em primeiro lugar, a redefinição da estratégia, clarificando-a entre todos os envolventes da empresa XYZ, procurando um alinhamento de toda a organização, com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos organizacionais definidos. Por outro lado, possibilitará a análise, monitorização e controlo tanto do desempenho individual, como do desempenho organizacional, possibilitando a identificação de possíveis melhorias dos processos de negócio, adequando o seu posicionamento sempre que necessário, melhorando o desempenho da Empresa XYZ.

Para a construção do BSC da empresa, serão agora descritos a missão, visão e os valores adotados pela Empresa XYZ, permitindo identificar os principais objetivos estratégicos, indicadores e as suas metas, para cada uma das quatro perspetivas.

4.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão de uma organização define os seus objetivos centrais, isto é, informa as partes interessadas da razão de ser da organização (o porquê da sua existência), do que vai produzir e como pretende ser reconhecida pelos seus clientes.

Diferente de estratégias e metas que podem vir a ser alcançadas, missão é como uma luz para a realização de um trabalho, sendo que nunca é alcançado, serve apenas de orientação.

No caso da XYZ, a missão definida é:

✓ “Disponibilizar aos seus clientes uma solução de mobilidade inovadora e competitiva, de forma ética, ambiental e socialmente sustentável, garantindo um retorno aos seus sócios, procurando o bem-estar dos seus colaboradores.” (Diretor geral, 2023)

A visão de uma empresa traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e de aspirações para o futuro, servindo de inspiração a todos os membros da organização.

No caso concreto da empresa XYZ, a visão é:

- ✓ “Ser uma das empresas líderes de soluções de mobilidade no Algarve” (Diretor geral, 2023)

Os valores são os princípios que guiam uma organização, demonstram crenças dentro da organização, sendo praticadas no dia-a-dia de todos os colaboradores.

De acordo com o Diretor Geral da XYZ, os valores pelos quais toda a organização se rege podem ser traduzidos em:

- ✓ “Integridade, tolerância e respeito”
- ✓ “Inspiração, capacidade de decisão e diversidade”
- ✓ “Comprometimento com a excelência”
- ✓ “Orientação do cliente”
- ✓ “Sustentabilidade”

4.3.2 Objetivos estratégicos

Depois de uma análise de drivers, nomeadamente, a qualidade, a rotação, processo e inovação, definiu-se que a estratégia que melhor se adequa no caso da empresa XYZ é a liderança por custos, então é necessário o desenvolvimento de uma série de objetivos estratégicos, que serão futuramente medidos pelos indicadores de desempenho. Estes objetivos serão como uma ligação entre a estratégia e as medidas selecionadas, determinando todo o progresso em direção às metas.

Para desenvolver objetivos estratégicos através do BSC, é importante examinar cada uma das quatro perspetivas, nomeadamente, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e crescimento, e questionar o que se pretende atingir.

Tendo por base a Visão, a Missão e os Valores adotados pela empresa, foram definidos os objetivos que se pretendiam atingir. Esses objetivos foram organizados em cada perspetiva do BSC, com o objetivo de identificar quais os que contribuem de forma efetiva para a criação de valor acrescentado.

Os objetivos devem ser revistos para que se garanta a sua consistência com a missão, visão e os valores que representam a estratégia, na Tabela 4.3 são apresentados os objetivos estratégicos definidos para a empresa em cada uma das perspetivas.

Perspetiva	Nº de Objetivo	Objetivo estratégico
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade
	F2	Aumentar o volume de negócios
Clientes	C1	Aumentar satisfação de clientes
	C2	Retenção dos clientes
	C3	Aumentar nº de clientes
	C4	Reduzir o nº de reclamações
Processos Internos	P1	Maximizar qualidade de serviço
	P2	Aumentar a eficiência dos processos operacionais
Aprendizagem e Crescimento	A1	Aumentar a satisfação dos colaboradores
	A2	Estabelecer cultura interna
	A3	Aumentar as competências dos colaboradores

Tabela 4.2- Proposta dos Objetivos estratégicos para a Empresa XYZ. Fonte- Elaboração Própria

4.3.3 Definição de indicadores e de metas

Os indicadores de desempenho, são ferramentas de gestão que ajudam as organizações a definir e medir metas organizacionais fundamentais para atingir o sucesso e sustentabilidade na sua organização.

Com a colaboração dos responsáveis departamentais da empresa, foi possível identificar uma série de indicadores de desempenho e as suas metas, de modo a ir de encontro ao mapa estratégico e também traduzir da melhor forma as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos definidos na Tabela 4.2.

Desta forma, foi estabelecido para cada objetivo estratégico um ou mais indicadores de desempenho, que por sua vez têm uma meta, onde se devem estabelecer períodos de análise, de forma a monitorizar os resultados obtidos, acompanhando a sua evolução. Teve-se o cuidado de estabelecer metas ambiciosas, mas não excessivamente difíceis, para que esta mudança não seja rejeitada logo à partida.

As metas vão permitir ter uma real perceção do desempenho da empresa, para que os gestores possam tomar medidas corretivas assim que necessário.

4.3.4 Perspetiva Financeira

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Financeira	Aumentar volume de negócios	Volume de Negócios	VN	€	Anual	5%
	Aumentar rentabilidade	EBITDA	EBITDA	€	Anual	5%
		Retorno sobre investimentos por carro	ROI= (Rendimento-custo) / custo	%	Anual	Maximizar os lucros

Tabela 4.3- Indicadores e Metas da Perspetiva Financeira. Fonte: Elaboração Própria

❖ Volume de negócios

O acompanhamento do volume de negócios vai ser realizado através da faturação da empresa, os dados foram retirados diretamente do programa de faturação da organização, este indicador permite medir o volume das vendas anuais, e a respetiva taxa de crescimento.

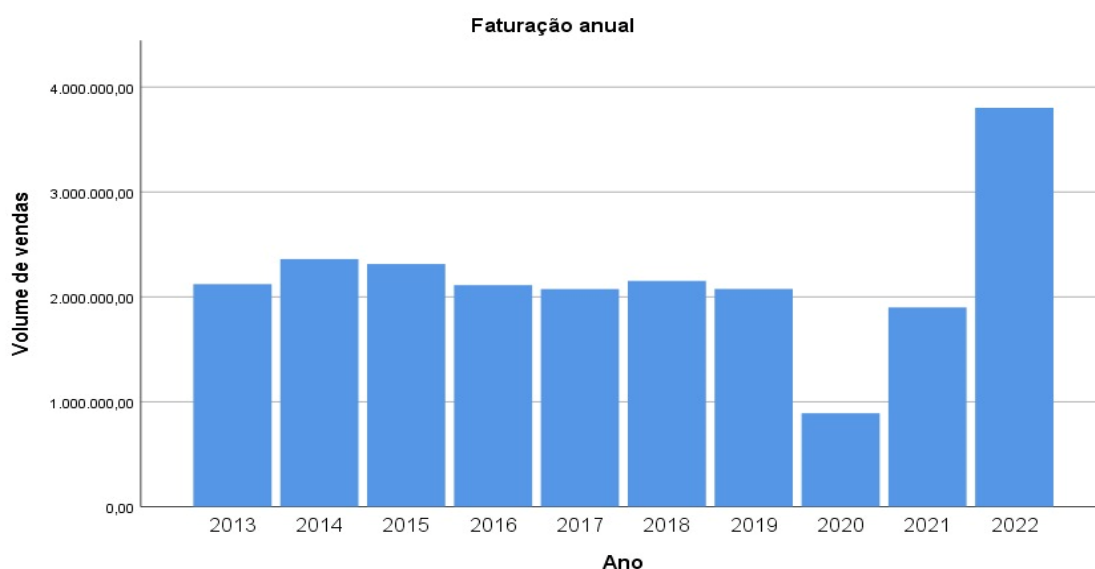


Figura 4.2- Volume de negócios anuais da Empresa XYZ. Fonte: Elaboração Própria

As variações anuais observadas na Figura 4.2 podem induzir um pouco em erro. É possível observar que no ano de 2020 houve uma quebra na faturação da empresa, este declínio foi justificado pelo impacto negativo que a pandemia do Covid-19 teve no turismo mundial.

As empresas para sobreviverem a estes tempos difíceis foram obrigadas a reduzir as suas frotas. Em 2022 verificou-se um grande aumento na procura de viaturas de aluguer no Algarve, como resultado da redução das frotas e da consequente escassez de veículos disponíveis, o preço dos carros no mercado aumentou significativamente, justificando o aumento da faturação desse ano.

Foi decidido que nos próximos 4 anos a empresa deveria verificar um crescimento médio não inferior a 5% ao ano e que o Volume de Negócios deveria crescer dos aproximadamente 2 milhões de euros anuais (média dos últimos dez anos) para cerca de 2,260 milhões, com o objetivo de atingir uma faturação total de 9.492.000€ nos próximos 4 anos.

❖ EBITDA

O acompanhamento da rentabilidade será realizado através do EBITDA, então será possível obter informação acerca de toda a atividade operacional da organização, procurando perceber se esta é a desejada, através da capacidade de promover rentabilidade aos seus gerentes.

Os valores do EBITDA nos últimos 6 anos de atividade da empresa são apresentados devidamente na Figura 4.3.

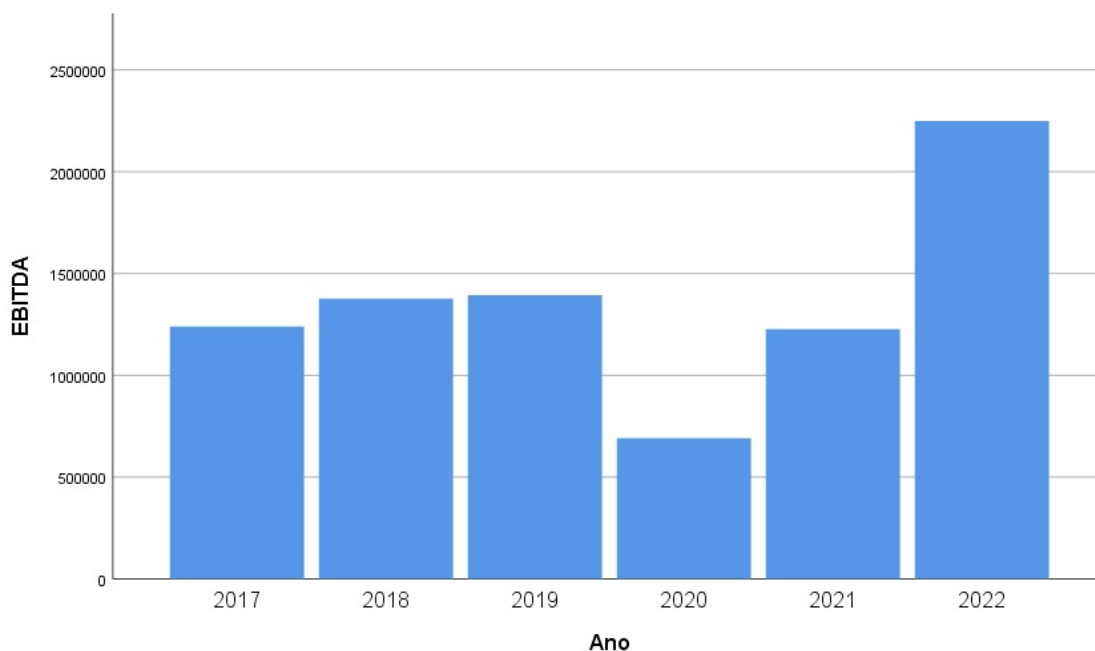


Figura 4.3- Valores dos EBITDA anuais da Empresa XYZ- Fonte: Elaboração Própria

Para o EBITDA, pretende-se que o seu desempenho permita um crescimento deste indicador a rondar os 5% ao ano para os próximos 4 anos. Deste modo ficou definida a meta de 5.726.198€ a atingir em 2026.

❖ Retorno sobre investimento por carro

O ROI (*Return Over Investment*) é um indicador de desempenho financeiro utilizado pelas empresas para acompanhar o retorno sobre qualquer tipo de investimento. Este indicador permite identificar o sucesso financeiro de um determinado investimento, identificando a quantia que a empresa pode ganhar ou perder com o mesmo.

Atualmente, a empresa XYZ conta com cerca de 526 carros que se distinguem pelos seus atributos, como tamanho, especificações, tipo de transmissão e o tipo de combustível. A sua frota é renovada anualmente, através da venda e da compra de novos veículos. Naturalmente os carros maiores vão precisar de um maior investimento em relação aos mais pequenos.

O mercado está em constante alteração, assim como as necessidades dos seus clientes. Com apoio do software de faturação da empresa, será possível calcular e analisar os ROI de cada carro ao longo do tempo que fizeram parte da empresa, ao aplicar a seguinte fórmula (1):

$$ROI = (Rendimentos - Custos) / Custos \quad (1)$$

Mediante dos resultados dos ROI de cada carro, a Empresa XYZ consegue formar uma ideia da direção que o mercado tem levado nos últimos anos, percebendo quais foram as categorias dos carros que geraram maiores retornos. Esta informação vai permitir os gestores da empresa tomarem decisões mais conscientes acerca dos carros a comprar, de forma a maximizar os lucros e reduzir os custos dos investimentos realizados.

4.3.5 Perspetiva dos Clientes

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Clientes	Aumentar satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	CSAT (<i>Costumer Satisfaction Score</i>)	Uni.	Anual	≥ 9
	Retenção dos Clientes	Taxa de retenção de clientes	Nº de clientes retidos	Uni.	Anual	≥ 30%
	Aumentar nº de clientes	Novos intermediários	Nº de novos intermediários	Uni.	Anual	≥ 1
		Nº de clientes	Nº de novas reservas	Uni.	Anual	≥ 1%
	Reduzir reclamações	Taxa de Reclamações dos clientes	Nº de reclamações dos clientes	Uni.	Mensal	0

Tabela 4.4- Indicadores e Metas da Perspetiva dos Clientes. Fonte: Elaboração Própria

❖ Índice de satisfação dos clientes

Com este indicador será possível quantificar o nível de satisfação e lealdade dos clientes, existem vários métodos de calcular este indicador, no caso da empresa XYZ, foi escolhido a realização de uma análise das pontuações médias atribuídas pelos clientes nos canais dos intermediários. Estas pontuações, que variam entre 0 e 10, foram adquiridas através de questionários realizados pelos intermediários pós- serviço.

O método utilizado será o CSAT (*Customer Satisfaction Score*), com base nas pontuações obtidas nos diferentes intermediários, a empresa XYZ será classificada numa escala numérica entre 1 e 10, dependendo das respostas dos clientes a empresa pode ser classificada em 5 categorias, nomeadamente:

- Muito insatisfeitos - Entre 1 e 2;
- Insatisfeitos - Entre 3 e 4;
- Neutros - Entre 5 e 6;
- Satisfeitos - Entre 7 e 8;
- Muito satisfeitos - Entre 9 e 10;

Neste momento XYZ conta com uma pontuação média de 8.4, este valor demonstra uma pontuação média de cerca de seis intermediários. A empresa tem vindo a dar muito ênfase à sua reputação online durante os últimos anos, por resultado, a pontuação média tem aumentado gradualmente.

Mediante o resultado obtido, a empresa está inserida na zona do cliente satisfeito, o objetivo de todas as empresas é estar na zona do cliente muito satisfeito, então foi proposta a meta da empresa atingir essa zona nos próximos dois anos de atividade.

❖ **Taxa de retenção dos clientes**

Conseguir um novo cliente não é fácil, toda a diversidade do mercado dificulta a retenção dos clientes, no entanto isso não deve ser visto como um problema, mas sim como uma meta. Uma vez que os clientes confiam numa marca, é possível se iniciar um relacionamento duradouro entre as duas partes, facilitando a comunicação e aumentando os lucros da organização. Então é muito importante as empresas desenvolverem estratégias para aumentar a taxa de retenção de clientes.

A taxa de retenção de clientes é a métrica de acompanhamento dos esforços da empresa em fidelizar os seus clientes, desta forma vai permitir perceber a eficácia de todos os novos processos de retenção de clientes que a empresa decidir aplicar. A empresa manifestou interesse em inovar uma série de processos, um dos quais foi o processo de retenção dos seus clientes.

De forma a responder ao objetivo de aumentar o número de clientes retidos, foi sugerido que fosse desenvolvido e implementado um novo software de *Customer Satisfaction Management* (CRM), como estratégia de retenção de clientes. Esta nova ferramenta vai ajudar a empresa a entender melhor os seus clientes e antecipar as suas necessidades, aumentando assim os níveis de satisfação e de retenção dos mesmos.

Foi definida como meta para 2025 a empresa ter a capacidade de reter pelo menos 30% dos clientes da atividade do ano de 2024.

❖ Taxa de novos intermediários

Este indicador vai ser muito importante, a empresa pode até ter todas as qualidades e pessoal qualificado, mas tem de ter a capacidade de atrair novos clientes. A expansão dos canais de distribuição dos serviços da empresa pode ajudá-la a atrair novos clientes, aumentando a visibilidade da sua marca no mercado.

Identificar o número de novos clientes que a organização está a captar, vai permitir a empresa perceber a eficácia das campanhas que está a realizar para angariação de novos clientes, um dos aspetos importantes na análise deste indicador é perceber por que canal foi obtido esse cliente, desta forma é possível perceber quais os canais onde se deve realizar um maior investimento, permitindo um maior alcance, aumentando o volume de vendas da empresa.

A empresa XYZ neste momento conta com cerca de 6 intermediários, foi decidido que até ao final de 2024 a empresa deveria acrescentar pelo menos um novo intermediário, procurando a captação de novos clientes, com o objetivo de maximizar a sua frota e aumentar a sua rentabilidade.

❖ Nº de novas clientes

A única forma da empresa concluir se aumentou os números de clientes, é contabilizar se o número de contratos que foram inseridos anualmente, são superiores ou inferiores em relação aos últimos anos.

O número de novos clientes vai ser calculado anualmente, através do sistema de gestão de frota que a empresa já tem integrado. Este permite a empresa medir a variação do número de novos clientes que vai adquirir em relação aos últimos anos.

Pretende-se que o seu desempenho permita um crescimento deste indicador de pelo menos 1% ao ano para os próximos 5 anos.

❖ Nº de reclamações

A reputação das empresas vai ser um dos fatores que influenciam as escolhas dos clientes, logo este indicador é um dos pontos críticos, que pode não só pôr em causa as relações comerciais, como manchar a reputação da empresa.

O número de reclamações vai ter um grande impacto nas pontuações da empresa nos canais dos intermediários, a diminuição nos valores médios da empresa vão ter um impacto negativo na atratividade da empresa em relação à sua concorrência, influenciando na escolha dos clientes.

Embora a maioria das reclamações seja provocada pela discordância por parte dos clientes, normalmente, na cobrança de danos do automóvel, o principal objetivo da empresa é que as reclamações sejam as menores possíveis, e que possam ser facilmente resolvidas para futuras aprendizagens.

4.3.6 Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/Formula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Processos Internos	Maximizar a qualidade do serviço	Eficiência dos colaboradores	Nº de situações resolvidas sem precisar de apoio externo	Uni.	Mensal	≥ 5
		Tempo de resposta aos clientes	Nº de horas necessárias para responder aos clientes	Uni.	Mensal	12 horas
		Preços competitivos	Comparação de preços	Uni.	Diário	Melhores que a concorrência
	Aumentar a eficiência do processo operacional	Inovação de processos	Nº de novas tecnologias e de novos processos aproveitados	Uni.	Anual	1

Tabela 4.5- Indicadores e Metas da Perspetiva dos Processos internos. Fonte: Elaboração Própria

❖ Aumentar a eficiência dos colaboradores

A qualidade no serviço é determinada pela capacidade de atender a uma necessidade de um usuário, consumidor ou cliente antes, durante e pós a prestação do serviço. É vital que toda a organização conheça a importância do serviço ao cliente, especialmente porque mais e mais as empresas prestam melhores serviços aos seus clientes através da criação de melhores experiências em todos os pontos da sua jornada.

A única forma de não ser “comido vivo” é reforçar todas as capacidades dos funcionários da empresa a todos os níveis da atividade, para que consigam executar todas as tarefas da organização e desta forma ter uma melhor capacidade de dar resposta aos desafios do dia a dia, promovendo o sucesso da organização. Conquistar clientes sempre foi uma tarefa muito difícil e desafiadora para as empresas, todo o processo requer uma condição muito mais aprimorada e o atendimento de qualidade pode ser a chave ou o elo que falta para alcançar este objetivo.

Os colaboradores da empresa XYZ, numa base regular, enfrentam um conjunto de diversas adversidades. Intensificar o treinamento e a capacitação dos colaboradores da organização, vai aumentar as capacidades destes para exercerem a função de atendimento. Como consequência, a qualidade dos serviços prestados melhora, sempre em busca da excelência e satisfação do cliente, tornando a empresa mais ágil e competitiva, mantendo um excelente nível de atendimento ao cliente.

❖ **Tempo de resposta aos clientes**

Este indicador não só tem influência nos processos internos, como pode também pôr em causa o bom relacionamento entre empresa e o cliente. O tempo de resposta ao cliente é um indicador de atendimento que vai mensurar a quantidade de minutos ou horas que a organização leva para responder às solicitações dos seus consumidores nos diferentes canais de atendimento, é crucial que o somatório nunca ultrapasse mais que 24 horas. Quanto mais a empresa demorar a responder, mais insatisfeitos os seus clientes tendem a ficar, o que pode provocar desconfiança.

No caso da empresa XYZ, um cenário ideal seria receber as reservas e as questões dos seus clientes através das plataformas online, e prestar o tratamento necessário em menos de 12 horas.

❖ **Preços competitivos**

A postura dos consumidores foi muito afetada pela globalização, integração e velocidade da comunicação, que hoje exigem desempenhos de excelência nos produtos e serviços prestados, sem a mínima tolerância para falhas. Atualmente os consumidores estão melhor informados e preparados, graças às pesquisas, avaliações de preços, troca de informações, etc.

Os preços são uma vantagem competitiva no sentido que distinguem uma organização dos seus concorrentes. Num mercado muito guiado pelos preços como o mercado de aluguer de automóveis, onde os consumidores têm um acesso fácil a diversas cotações de diferentes empresas do mercado, as empresas têm de ter a capacidade de adaptar os seus preços regularmente, tornando-os atrativos em relação à sua concorrência.

A empresa XYZ como já foi referido, demonstrou certas dificuldades em adaptar os seus preços tendo em conta as exigências do mercado nos diferentes períodos da sua atividade. Como resultado, a empresa deixou de utilizar plenamente a sua frota durante os períodos de maior atividade, não conseguindo maximizar os resultados alcançados.

Os planos futuros para a empresa incluem a expansão da sua frota de veículos. Para que a empresa possa maximizar os seus resultados, tem de adaptar a sua estratégia de política de preços aos objetivos propostos.

❖ Inovação dos processos

A inovação nas empresas é a capacidade de explorar novas soluções e oportunidades no mercado, desta forma será uma necessidade visto que as empresas precisam de apresentar sempre as melhores soluções técnicas que se encontrem disponíveis, a empresa XYZ não é uma exceção. Este indicador será calculado pelo número de novas tecnologias que a empresa vai utilizar.

Depois de uma análise do mercado, verificou-se que a empresa mantém os seus velhos processos em relação à sua concorrência, a empresa já tem a seu dispor diversas ferramentas utilizadas no mercado que ajudam a melhorar o rendimento das empresas, é necessário encontrar novas soluções que otimizem toda a atividade, estas soluções devem satisfazer os clientes, procurando um custo razoável para a organização.

As metas serão definidas anualmente, vão depender muito das novidades tecnológicas que surgem no mercado. Através da presença diária na organização e de várias conversas com os responsáveis por departamento, surgiram diversas propostas de pontos que podiam ser melhorados através de novas tecnologias e novos processos. Ficou definido que se pretende aplicar pelo menos uma nova tecnologia, ou um novo processo anualmente, tendo início já em 2023.

4.3.7 Perspetiva da Aprendizagem e crescimento

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/Fórmula	Unidade de medida	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e crescimento	Aumentar satisfação dos colaboradores	Taxa de colaboradores satisfeitos	(Nº de colaboradores muito satisfeitos/ Nº total de colaboradores)	%	Semestral	90%
	Estabelecer cultura interna	Funcionários Que reconhecem a estratégia	% de colaboradores que reconhecem a estratégia	%	Semestral	100%
	Aumentar competências dos colaboradores	Nº de horas de formação dos colaboradores	Nº de horas de formações	Uni.	Semestral	> 40

Tabela 4.6- Indicadores e Metas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Fonte: Elaboração Própria

❖ Índice de satisfação dos colaboradores

Atualmente é cada vez maior a preocupação com a satisfação dos colaboradores, muitas teorias demonstram que o sucesso das organizações passa pela motivação dos seus colaboradores, então o índice de satisfação dos colaboradores também se torna muito importante, pois é através deste indicador que temos uma perceção de como a empresa é vista internamente.

O método utilizado foi o NPS (*Net Promoter Score*), mas voltado para os colaboradores. Consiste num questionário, onde as respostas devem variar numa escala entre 0 e 10, dependendo das respostas, os colaboradores são classificados em três categorias:

- Promotores – nota entre 9 e 10;
- Neutros – nota entre 7 e 8;
- Detratores – nota entre 0 e 6;

O inquérito foi enviado aos 18 colaboradores da empresa, que anonimamente responderam às questões que se encontram no Anexo B, mediante das suas respostas foi criada a Tabela 4.7, onde se constam as pontuações atribuídas a cada uma das questões, bem como a classificação de cada colaborador mediante o método E-NPS.

De acordo com o método E-NPS, foi possível classificar os colaboradores da empresa entre promotores (que criam valor), neutros ou detratores (menos propensos a criação de valor). Aplicando a fórmula (2) apresentada abaixo, foi possível obter um resultado NPS, demonstrado na Tabela 4.7.

$$NPS = \text{Valor \% Colaboradores promotores} - \text{Valor \% Colaboradores detratores} \quad (2)$$

Colaborador	Perguntas											Media	Promotores	Neutros	Detratores
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
1	10	10	8	8	9	6	5	9	6	8	9	8		1	
2	8	4	7	5	4	3	8	4	1	9	7	5			1
3	9	8	7	7	7	8	8	10	8	7	8	8		1	
4	8	6	6	5	3	5	5	3	4	7	10	6			1
5	10	10	10	10	8	6	10	10	10	4	10	9	1		
6	10	9	9	7	8	8	9	8	10	8	8	9	1		
7	8	3	6	5	3	3	8	4	1	5	9	5			1
8	7	6	7	7	6	6	6	2	4	3	7	6			1
9	9	8	7	5	9	9	9	9	6	2	4	7		1	
10	9	8	8	8	7	6	10	10	9	8	7	8		1	
11	7	7	6	5	6	5	9	6	5	8	5	6			1
12	8	8	9	7	5	6	7	5	4	6	3	6			1
13	10	9	8	8	10	9	10	8	8	9	8	9	1		
14	8	8	8	8	8	7	8	8	7	5	7	7		1	
15	9	5	9	8	7	8	7	1	3	4	7	6			1
16	8	8	5	5	7	8	9	8	6	7	8	7		1	
17	10	9	5	5	10	9	10	10	10	8	10	9	1		
18	10	5	8	10	8	5	6	10	10	8	8	8		1	
Total													4	7	7
%													22%	39%	39%
NPS													-17%		

Tabela 4.7- Respostas ao inquérito E-NPS. Fonte: Elaboração Própria

O resultado do NPS foi de -17% e, de acordo com a Tabela 4.8, é possível se verificar que a empresa se encontra na zona crítica. Significa que a empresa possui uma maior parte dos seus colaboradores detratores, então foi decidido que a empresa deve melhorar as suas condições, com um objetivo de

motivar os seus colaboradores, visando uma meta de passar para a zona de qualidade, futuramente a excelência.

Resultado	Zona
75% a 100%	Excelência
50% a 74%	Qualidade
0% a 49%	Aperfeiçoamento
-100% a -10%	Crítica

Tabela 4.8- Resultados métodos E-NPS. Fonte: Elaboração Própria

❖ Nº de horas de formação

Os números de horas de formações técnicas são importantes para valorizar o maior ativo da organização, os seus colaboradores, são estes que acrescentam o valor que a empresa necessita, quanto maior for o acesso à formação oferecida pela empresa, mais capacitados serão os colaboradores de desempenhar as suas atividades e contribuir para o crescimento da organização.

No passado, a formação sempre se realizou numa fase muito inicial dos novos colaboradores, a formação tinha um foco nas atividades básicas da empresa, no entanto, no seu dia a dia, a empresa enfrenta diversas situações complexas, foi possível se verificar que em muitas dessas situações os novos colaboradores não tinham uma capacidade de resposta por falta de *know-how*.

A fim de abordar esta questão, foi decidido estabelecer uma meta de aumentar o número de horas de formação dos colaboradores das atuais 40 horas anuais. Possibilitando um programa de desenvolvimento pessoal mais extenso que beneficiará o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo para o crescimento da empresa.

❖ Nº de colaboradores que conhecem a estratégia

O alinhamento estratégico garante um melhor entendimento, por parte de todos os seus colaboradores sobre a missão, visão, valores e objetivos estratégicos adotados numa organização. O grande objetivo do alinhamento é que todos possuam o mesmo foco, caminhando na mesma direção.

Depois de uma análise dos dados recolhidos através do questionário realizado aos 18 colaboradores da empresa XYZ apresentado no Anexo B (mais especificamente na pergunta 10 “reconhece a estratégia da empresa?”) verificou-se que numa escala entre 0 e 10, o valor médio obtido de todas as respostas foi de cerca de 6.4 valores, o resultado demonstra que apenas 64% dos colaboradores têm um total reconhecimento da estratégia adotada pela empresa XYZ.

A adoção deste indicador decorre das dificuldades de comunicação da estratégia existentes na organização e seria uma forma de avaliar a contribuição do BSC para solucionar esta situação.

4.4 Elaboração do mapa estratégico

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, que representa visualmente as relações de causa-efeito, com objetivo de ajudar a compreender a forma que a organização vai implementar a sua estratégia.

O mapa estratégico foi elaborado através das perspectivas e objetivos estratégicos previamente identificados na Tabela 4.2, com base em entrevistas, discussão com os diferentes responsáveis em cada departamento e observação direta no dia-a-dia da organização. Todos os objetivos propostos estão relacionados entre si e são orientados para a estratégia da empresa XYZ.

O mapa estratégico é apresentado na Figura 4.4.

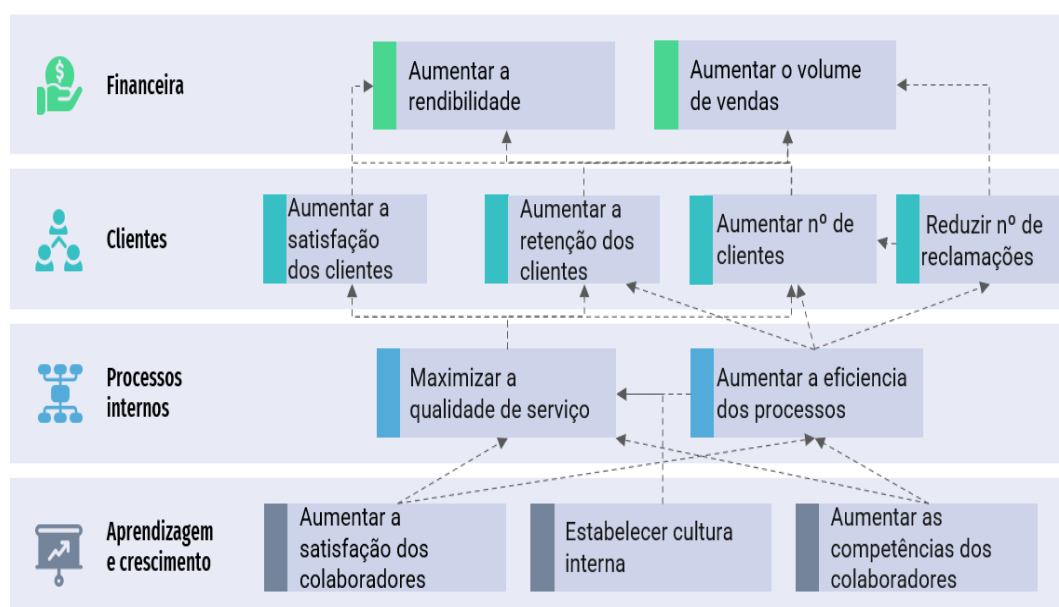


Figura 4.4- Proposta do mapa estratégico para a empresa XYZ. Fonte: Elaboração própria

5 Conclusão

O presente projeto teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de aplicabilidade do *Balanced scorecard* (BSC) para uma PME do setor de aluguer de automóveis. O desenvolvimento da proposta do BSC para a Empresa XYZ, permitiu observar a empresa como um todo e apresentar uma solução válida para responder às falhas de gestão previamente identificadas.

No seguimento do projeto, de uma forma geral, conclui-se o BSC quando utilizado corretamente, pode ter vários benefícios como: clarificação da estratégia e facilitação da sua comunicação a todos os elementos da empresa; um melhor acompanhamento da estratégia por parte da organização, possibilitando os gestores avaliarem a performance estratégica da empresa; Fornecimento da visão global da organização, permitindo uma melhor compreensão da sua realidade auxiliando uma tomada de decisões mais conscientes; ajuda todos os elementos da organização a se concentrarem no que é essencial, fortalecendo o compromisso de todos os colaboradores com a organização, permitindo a melhoria da motivação dos colaboradores, assim sendo a sua retenção; a implementação dá um grande ênfase às necessidades dos clientes, entendê-los da melhor forma, de modo a atingir a sua satisfação.

Para a Empresa XYZ conseguir responder aos problemas identificados ao longo do projeto, é crucial conseguir orientar a sua gestão de acordo com as atividades operacionais e objetivos estratégicos estabelecidos, com vista a atingir a excelência operacional e aumentar a sua quota de clientes no mercado, otimizando recursos, processos e pessoas, a fim de oferecer os melhores serviços com a maior qualidade, de forma a contribuir para aumentar a satisfação dos clientes.

Concluindo, a utilização adequada do BSC numa organização vai se traduzir numa vantagem competitiva perante a sua concorrência e, portanto, essas organizações serão capazes de responder a futuros desafios que a sociedade coloca. Assim sendo, o modelo BSC proposto, assume-se como uma mais-valia para a empresa XYZ, na medida que permitirá:

- Implementar um sistema de avaliação de desempenho, inexistente na empresa, permitindo monitorizar o cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas.
- Obter melhorias ao nível da estratégia e gestão estratégica, acompanhando a estratégia definida, aplicando medidas corretivas face a eventuais desvios que possam ocorrer.
- Aumentar a satisfação tanto dos clientes como dos colaboradores da empresa.

5.1 Limitações do estudo

Ao longo da execução deste trabalho fui me deparando com algumas dificuldades, que foram rapidamente contornadas da melhor forma.

Primeiramente, uma das maiores dificuldades encontradas foi o medo da mudança, que um projeto como o BSC vai ter na cultura da organização. Este medo pode ter influenciado toda a recolha de informações, principalmente, a informação recolhida nas entrevistas realizadas aos responsáveis por departamento.

Por outro lado, a empresa ainda não tinha uma estratégia bem definida, com processos devidamente definidos, o que tornou o estudo mais exigente. Os objetivos, indicadores e as metas definidas foram de encontro à situação atual da empresa, procurando estabelecer cenários mais agradáveis em termos de lucros gerais.

O projeto por ser apenas uma proposta que ainda não foi testada pela organização, não permite confirmar as relações causa-efeito identificadas. Não é também garantido que as relações causa-efeito que hoje funcionam, sejam válidas para sempre e, então, será necessário rever esta parte do modelo com regularidade. De igual modo, os indicadores definidos foram identificados com base na análise e discussão no decorrer do projeto e naturalmente, numa fase de implementação do BSC, estes irão ser revistos e, eventualmente, substituídos ou anulados.

O modelo deve ser dinâmico, procurando se ajustar de forma regular ao desenvolvimento da Empresa XYZ.

5.2 Sugestões de futuras investigações

Apesar de parecer um tema simples, a gestão estratégica apresenta um vasto leque de componentes que permitem não só a definição de estratégia, mas todos os meios necessários para o seu cumprimento.

Como ideias e sugestões para investigações futuras associadas a este projeto, existem algumas que podem ser levantadas e trabalhadas, tais como:

- Seria pertinente acompanhar e avaliar o impacto da implementação do modelo proposto na organização.
- Quais as principais dificuldades na implementação do sistema BSC na Empresa XYZ.
- Através do acompanhamento da sua implementação, compreender se houve efetivamente melhorias na empresa, isto é, verificar se a empresa conseguiu resolver os problemas inicialmente identificados pelo BSC.
- Analisar e reavaliar os objetivos, indicadores e metas sugeridas.

6 Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- Armstrong, M. (2021). *Performance management*.
- Asih, I., Purba, H. H., & Sitorus, T. M. (2020). Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 8(4), 142-155.
- Barreto, G. (2022). *O balanced scorecard nas PME-Estudo de caso da empresa Automóveis Alemão* (Doctoral dissertation).
- Basuony, M.A.K., 2014, The Balanced Scorecard in Large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application, *Accounting and Finance Research*, 3 (2), 14-22
- Bessire, D & Baker, C. R. 2005. The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 645–664.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Brito, D. S. R., Kato-Cruz, E. M., ENDO, Y., BRITO, D., KATO-CRUZ, E. M., & ENDO, G. (2021). Gestão estratégica no setor público: Revisão sistemática de literatura. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(1), 1-14.
- Callado, A. A. C., Mendes, E., & Callado, A. L. C. (2013). Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión*, 11(21), 1-15. APA
- Camargos, M. A. D., & Dias, A. T. (2010). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *REGE Revista de Gestão*, 10(1).
- Cardoso, Á. B., & de Barros, L. A. M. (2023). Para além das estratégias genéricas: uma proposta de metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo de Michael Porter. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(3), 2757-2777.
- Caseiro, C. P. A. (2019). *Análise da importância do balance scorecard nas 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*.

- Chong, D., & Ali, H. (2022). LITERATURE REVIEW: COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVE ADVANTAGES, AND MARKETING PERFORMANCE ON E-COMMERCE SHOPEE INDONESIA. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 299-309.
- Comissão Europeia. (2020). Obtido de https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en
- Drucker, P. F. (2019). *O gestor eficaz*. Leya.
- Felix, R., do Prado Felix, P., & Timóteo, R. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, 62(1), 51-74.
- Fernandes, A. C. F. (2019). *Implementação de um sistema de controlo de gestão no Corpo de Bombeiros Sapadores do Funchal* (Doctoral dissertation).
- Ferreira, A., & Rodrigues, J. (2011). O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (18), 1-24.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25.
- Gomes, A., Florido, A., Borges, A., & Conde, F. (2022). A importância do papel das PME, em Portugal, na conquista do desenvolvimento sustentável. *Proceedings of the IX Jornada Internacional AECA sobre Valoración, Financiación y Gestión de Riesgos, Cuenca, Spain*, 31.
- Gomes, R. D. O. (2013). *Análise da implementação do balanced scorecard numa empresa portuguesa de sistemas de informação* (Doctoral dissertation).
- GURL, E. (2017). SWOT analysis: a theoretical review.
- Heale, R., & Twycross, A. (2018). What is a case study?. *Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8.
- Herrero, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Gulf Professional Publishing.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Krauter, E. (2006). Medidas de avaliação de desempenho financeiro e criação de valor: um estudo com empresas industriais. *III SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Lobato, J. M. F. D. M. (2015). *Gestão estratégica*. Editora FGV.
- Maltempi, M. M. (2014). Sistemas de medição de desempenho organizacional—uma análise comparativa das ferramentas PRISM, PYRAMID e BSC. *UNIVERSITAS*, (13).
- Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(2).
- Marr, B. (2015). *Key performance indicators for dummies*. John Wiley & Sons.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer*, 2(2).
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. D. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de administração contemporânea*, 7, 37-65.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- PEREIRA, C. A. R. D. F., SILVA, J. G., & LOPES, E. L. (2016). Estratégia: uma revisão teórica.
- Portada. (2021). Obtido de <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>
- Portella, A. R., de Oliveira, M. C., Ferreira, D. D. M., & Borba, J. A. (2015). Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(1), 217-241.

- Rillo, M. (2004, January). Limitations of balanced scorecard. In *Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu* (Vol. 155, p. 161).
- Rocha, R. D. R., & Caetano, M. A. R. (2008). O sistema previdenciário brasileiro: uma avaliação de desempenho comparada
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, 43(3).
- SILVA, A. A., Silva, N. S. D., Barbosa, V. D. A., Henrique, M. R., & Baptista, J. A. (2011). A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8, 1-11.
- Sousa, P. A. C. M. D. (2012). *Conceptualização do balanced scorecard num grupo empresarial* (Doctoral dissertation).
- Storch, C. R. R., Nara, E. O. B., & Storch, L. A. (2004). Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. *Revista Produção Online*, 4(4).
- Teixeira, J. C., Nascimento, M. C. R., & Carrieri, A. D. P. (2012). Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações" convergentes"? *Revista de Administração Pública*, 46, 191-220.
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, 17, 75-93.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vieira, B. J. O. C. S. (2017). *Concetualização de um Balanced Scorecard para uma PME do Setor de Moldes* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).

Anexo A

Guião de entrevistas a responsáveis de departamento

Tema: Estratégia

- ✓ Conhece de forma clara a estratégia, missão, valores e visão da empresa?
- ✓ Qual a importância da estratégia para uma organização?
- ✓ Acha vantajoso esse conhecimento?
- ✓ Quais os objetivos estratégicos da empresa?
- ✓ São do conhecimento dos colaboradores?
- ✓ A empresa tem a seu dispor alguma ferramenta de avaliação da implementação da estratégia?
- ✓ Como podemos ser mais produtivos?
- ✓ Caracterização da envolvente interna e externa: Mercado, ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos da empresa?

Tema: BSC

- ✓ A empresa tem algum sistema de medição de desempenho? Se sim qual?
- ✓ Como é medido o desempenho organizacional?
- ✓ Como são controlados os resultados dos objetivos estratégicos?

Tema: Indicadores

- ✓ E empresa tem metas definidas?
- ✓ Quais os indicadores que a empresa utiliza para analisar o desempenho organizacional?

Anexo B

Inquérito de satisfação dos colaboradores

Responda ao questionário, entre 0 e 10 (Muito pouco a muito)

- 1- Gosta de trabalhar na empresa?
- 2- Está satisfeito com as condições?
- 3- O salário (vencimento e gratificações) que recebo está de acordo com aquilo que faço?
- 4- Tenho uma renumeração (vencimento e gratificações) mais elevada que a praticada no setor para funções idênticas?
- 5- Qual o seu nível de motivação?
- 6- Satisfeito com as relações com os colegas?
- 7- Recomendaria a empresa?
- 8- Satisfeito com os horários de trabalho?
- 9- Os critérios utilizados para avaliar o meu desempenho são claros?
- 10- Reconhece a estratégia da empresa?
- 11- Dão-me informação acerca do meu desempenho?