

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

***Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica**

Aplicação à empresa Mendes e Gonçalves, S.A.

Maria Inês Delgado Marques

Lisboa, Julho de 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

***Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica**

Aplicação à empresa Mendes e Gonçalves, S.A.

Maria Inês Delgado Marques

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Doutora Célia Vicente, professora da área científica de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente

Arguente

Vogal

Lisboa, Julho de 2017

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de mestrado significa o terminar de um ciclo deveras importante da minha vida. E, neste sentido, gostaria de expressar a minha gratidão para com aqueles que me apoiaram durante esta fase.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, pela força, motivação e coragem que me transmitiram todos os dias, sem eles certamente que não teria conseguido terminar o mestrado.

À minha orientadora, Prof. Dra. Célia Vicente, por ter aceite ser minha orientadora, por toda a colaboração, disponibilidade e apoio prestado nas dúvidas que foram surgindo durante deste projeto, bem como todas as sugestões e correções efetuadas durante a elaboração do mesmo.

Em terceiro lugar o meu profundo obrigada à empresa Mendes e Gonçalves, S.A. e a todos os membros que me apoiaram e contribuíram para a realização deste projeto. De entre estes, deixo um especial agradecimento à Dra. Maria Fernandes pelo acompanhamento contínuo durante o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

E por fim, um muito obrigado a todos os meus amigos, pela compreensão das minhas ausências e pelo apoio demonstrado no decorrer deste ano.

Resumo

Devido à evolução constante dos mercados em paralelo com a crescente concorrência, ainda com as diferentes necessidades de informação, por consequência das condições de mercado, e das alterações estruturais e da estratégia de negócio, os gestores sentiram a necessidade de possuir um sistema de avaliação que garantisse a criação de valor para a sua continuidade no mercado. Posto isto, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, tem sido uma das ferramentas de gestão mais usadas pelos gestores aquando da avaliação de desempenho, porque, para além de usar indicadores financeiros e não financeiros, este dá um ênfase especial à estratégia da empresa.

A aplicação do modelo à empresa Mendes e Gonçalves, S.A., é o foco primordial deste trabalho. Pretende-se, assim, aprofundar o conhecimento acerca do BSC através da implementação à empresa em estudo.

Por fim é de destacar que, numa realidade económica de constante mudança e de crescente competitividade, a empresa em estudo, ao implementar de um método de gestão como o *Balanced Scorecard*, orientado para que os colaboradores possam participar na estratégia da empresa e onde os objetivos estratégicos estão interligados com as metas que a empresa pretende alcançar, proporciona um nível de satisfação interna muito superior o que consequentemente conduzirá a um elevado desempenho.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Gestão estratégica, Avaliação da *performance*, Mapa estratégico,

Abstract

The constant evolution of the markets, in parallel with the increased growth competition, still with the different needs of the information, as a result of market conditions, the structures and the business strategy, the managers felt the need to have an evaluation system that create value for its market continuity. The *Balanced Scorecard*, developed by Kaplan and Norton in 1992, has been one of the management tools most used by managers when evaluating performance, because in addition to using financial and non-financial indicators, this gives a special emphasis to strategy.

The application of the model to the company Mendes e Gonçalves, S.A., is the main focus of this work. It is intended, therefore, understand first, what this instrument consists of, and to deepen its knowledge through a practical case, that is, in its implementation to the company being studied.

Finally, it should be noted that, in an economic reality of constant change and increasing competitiveness, when the company that being studied implementing a management method such as the *Balanced Scorecard*, oriented so that employees can participate in the company's strategy and where the strategic objectives are intertwined with the goals that the company intends to achieve, it provides a much higher level of internal satisfaction which will consequently lead to high performance.

Key words: *Balanced Scorecard, Strategic management, Performance evaluation, Strategic map.*

Índice

Índice.....	vii
Índice de Figuras	ix
Índice de quadros	x
Lista de abreviaturas	xi
1. Introdução.....	1
1.1. Âmbito e relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. A evolução do ambiente organizacional	5
2.1.1. A gestão estratégica e a sua importância.....	6
2.1.2. Os sistemas de controlo de gestão	8
2.1.3. Sistemas de avaliação de desempenho	10
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1. Conceitos principais	12
2.2.2. Objetivos do BSC.....	15
2.2.3. O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica.....	16
2.2.4. A arquitetura do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.5. Mapa estratégico	28
2.2.6. Key Performance Indicators e Metas	29
2.2.7. Metodologia de construção e implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.2.8. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	35
3. Metodologia e caracterização do sector e da empresa Mendes e Gonçalves, S.A..	37
3.1. Método e técnicas de recolha e de análise de dados.....	37
3.2. Análise de mercado	39
3.3. Análise da indústria.....	43
3.4. Análise da empresa Mendes e Gonçalves, S.A.	47

3.4.1.	História	47
3.4.2.	Missão, visão, valores, objetivos e vantagens competitivas.....	49
3.4.3.	Gama de Produtos	53
3.4.4.	Concorrentes e consumidores.....	56
3.4.5.	Análise SWOT	57
3.4.6.	Política de gestão.....	59
3.4.7.	Sistemas de informação.....	59
4.	Proposta de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.1.	Definição das perspetivas da organização e eixos estratégicos.....	61
4.2.	Definição dos objetivos estratégicos por perspetiva	62
4.2.1.	Perspetiva financeira	62
4.2.2.	Perspetiva de clientes	63
4.2.3.	Perspetiva dos processos internos	65
4.2.4.	Perspetiva de aprendizagem e crescimento	66
4.3.	Mapa estratégico	68
4.4.	Definição dos <i>Key Performance Indicators</i> e Metas.....	71
4.5.	Iniciativas e planos de ação	73
4.6.	Monitorização da <i>performance</i>	78
4.7.	Recomendações finais	81
5.	Conclusões, limitações e desenvolvimentos futuros	83
5.1.	Conclusões	83
5.2.	Limitações	85
5.3.	Oportunidades para investigações futuras	85
6.	Referências bibliográficas	87
7.	Anexos 1.....	95

Índice de Figuras

Figura 1: Objetivos do BSC	15
Figura 2: Traduzir a missão nos resultados desejados	18
Figura 3: Arquitetura do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Figura 4: Perspetiva de Clientes (Medidas Fundamentais)	24
Figura 5: O modelo genérico da cadeia de valor.....	25
Figura 6: Estrutura dos indicadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento	27
Figura 7: Azeite, Óleo e Vinagre	39
Figura 8: Molhos e Produtos em Tomate	40
Figura 9: Conservas e Patês	40
Figura 10: Organograma da empresa	55
Figura 11: Mapa estratégico	69

Índice de quadros

Quadro 1: Rivalidade dos concorrentes	43
Quadro 2: Barreiras à saída.....	44
Quadro 3: Novos concorrentes e barreiras à entrada	44
Quadro 4: Ameaça dos produtos substitutos.....	45
Quadro 5: Poder negocial dos clientes	46
Quadro 6: Poder negocial dos fornecedores	47
Quadro 7: Principais concorrentes por setores.....	56
Quadro 8: Análise SWOT	58
Quadro 9: Perspetivas, eixos estratégicos e respetivos objetivos estratégicos	62
Quadro 10: Definição dos <i>Key Performance Indicators</i> e das metas	72
Quadro 11: Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos.....	74
Quadro 12: Monitorização do desempenho	80
Quadro 13: Proposta do <i>Balanced Scorecard</i>	82

Lista de abreviaturas

Balanced Scorecard - BSC

Classificação das atividades económicas – CAE

Controlo de Gestão – CG

Mendes e Gonçalves – MG

Volume de Negócios – VN

Systems applications and products - SAP

1. Introdução

1.1. Âmbito e relevância do tema

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, foi consequência de uma investigação que tinha como objetivo fulcral a criação de uma ferramenta de gestão que preenchesse as lacunas dos métodos tradicionais, no sentido em que utiliza dados financeiros e não financeiros, ao contrário do que se verificava até ao momento. Em virtude desta característica, o BSC revelou-se um sistema estratégico importantíssimo na mensuração da avaliação de desempenho o que o levou, por consequência, a assumir um papel preponderante na gestão das organizações.

É ainda de destacar a importância extrema da interação dos colaboradores na organização, ou seja, é fundamental que estes, não só compreendam a estratégia definida como também estejam integrados na mesma, e ainda que tenham a consciência da sua colaboração para o bom desempenho da empresa no sentido de que a criação de valor depende do seu desempenho, uma vez que, só através da vinculação entre as operações e a estratégia de negócio é que os gestores conseguem obter um maior retorno.

Os métodos de avaliação de desempenho tradicionais baseavam-se essencialmente nos dados financeiros, isto é, o objetivo fulcral das organizações passava essencialmente por crescer e obter lucro no curto-prazo, o que por um lado, não garantia a sustentabilidade nem os aumentos de produtividade e por outro, não equacionava a relevância dos recursos humanos desencadeando o descontentamento dos colaboradores, dado que a sua importância na estratégia era mínima.

Da mesma maneira, a crescente competitividade em paralelo com a crise económica impôs que as nossas organizações procurassem inovar, não só a nível de produtos e serviços, como também através de processos de gestão diferentes, no sentido de adaptarem os seus processos internos à estrutura do meio envolvente.

Posto isto, a necessidade dos gestores medirem o desempenho da empresa, através de indicadores estrategicamente atribuídos aos objetivos, multiplicou-se. Proporcionando a que a avaliação da *performance* dos colaboradores se tornasse um instrumento fulcral na gestão da organização.

Tornou-se imprescindível o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão, denominada por BSC, desenvolvida pelos autores por Kaplan e Norton na década de 90, que através de indicadores estratégicos coerentes, que fossem do conhecimento de todos os colaboradores, coordenasse a avaliação de desempenho individual e empresarial com

a visão, a missão, os valores e objetivos estratégicos. Assim, através deste sistema, os gestores conseguiam maximizar a utilidade dos recursos da empresa, e simultaneamente, avaliar corretamente o desempenho da organização no seu todo.

Na empresa em estudo, ainda que a filosofia de gestão esteja a mudar e já exista o consentimento para a implementação do BSC, a avaliação de desempenho ainda é efetuada nos termos corporativos *standard*, não havendo assim uma ligação concreta com a estratégia da organização.

Em contrapartida, tendo em conta que a Mendes e Gonçalves, S.A., é uma empresa de cariz comercial e assim sendo focalizada nas vendas, considera-se crucial que os gestores definam orientações estratégicas não meramente financeiras e ou relacionadas com as vendas.

O desenvolvimento desta investigação teve como principal motivação: A oportunidade de poder, através desta investigação, colaborar para uma futura melhoria da gestão estratégica na empresa Mendes e Gonçalves, S.A.. Ainda que nenhuma implementação deste método seja igual, uma vez que os objetivos e a estratégia divergem de empresa para empresa, outra motivação passou pela perceção de que o *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta que pode, com os ajustes necessários, ser aplicada a qualquer tipo de organização. E pelo facto de que, o BSC, como ferramenta de avaliação de *performance*, e tendo em conta que esta implica um mapeamento estratégico onde são delineadas as relações causa e efeito dos objetivos, é considerado pelos gestores uma das metodologias que mais influencia a tomada de decisão.

1.2. Objetivos

A elaboração desta dissertação tem como finalidade a conceção de um modelo de avaliação de *performance*, baseado na orientação estratégica definida por Kaplan e Norton, na empresa Mendes e Gonçalves, S.A., uma das maiores produtoras de vinagres, molhos e temperos em Portugal.

Isto é, este projeto tem como objetivo geral desenvolver um BSC corporativo na empresa em estudo e, para tal foram definidos os seguintes objetivos específicos, identificar a visão, a missão, os valores, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos; Definir indicadores estratégicos de *performance*, as metas que se pretende alcançar e as iniciativas que a empresa deve considerar; Apresentar uma proposta de conceção do modelo.

Deste modo, o modelo de avaliação concebido assenta nos objetivos estratégicos da empresa em estudo que, conseqüentemente são analisados através de indicadores estratégicos enquadrados na realidade empresarial para analisar o desempenho da gestão e da eficácia da estratégia. Isto é, pretende-se fazer uma conexão entre a estratégia empresarial e a avaliação de desempenho da organização através da comparação entre a satisfação e a eficácia e eficiência dos colaboradores.

Com a conceção deste modelo existe ainda o objetivo de demonstrar que com base neste sistema de desempenho consegue-se, tendo em conta outros fatores, a identificação de oportunidades, do investimento na formação dos colaboradores, o aumento da qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes bem como a comunicação da estratégia empresarial a todos os colaboradores, otimizar o processo de gestão empresarial.

1.3. Metodologia

Os métodos utilizados no desenvolvimento desse trabalho baseavam-se numa metodologia qualitativa, isto é, o projeto foi sustentado pela recolha de dados e pelo contacto com a empresa em estudo e com o seu meio envolvente. Para além disso utilizou-se ainda uma metodologia exploratória no sentido de procurar uma maior familiaridade com o tema proposto.

Neste sentido, como método de investigação foi adotado o estudo de caso, com destino a obter a informação necessária para o desenvolvimento deste estudo. De acordo com Yin (1994), este método é o mais adequado para analisar acontecimentos contemporâneos com o objetivo de solucionar limitações existentes decorrentes das práticas de gestão realizadas e ir de encontro a necessidades das práticas atuais.

Posto isto, o estudo de caso concebido apresenta uma proposta onde a informação para a gestão se encontra devidamente organizada, de forma a implementar um sistema que vá beneficiar a visão do desempenho da organização. Desta maneira, a técnica de recolha de dados fundamentou-se, essencialmente, na recolha de documentos e entrevistas com a diretora financeira e *stakeholders* do sector e da empresa.

1.4. Estrutura do trabalho

Para a adequada clarificação do tema em estudo, a organização e conteúdo da dissertação segue a seguinte estrutura: em primeiro lugar é efetuada a introdução do trabalho proposto, no segundo capítulo fez-se uma revisão de literatura, posteriormente

caracterizou-se o grupo e realizou-se um enquadramento social, de seguida foram definidos os métodos e técnicas de recolha e de análise de dados, e por fim realizou-se uma proposta do *Balanced Scorecard* e apresentaram-se as respetivas conclusões.

O primeiro capítulo passa por uma contextualização do estudo, aqui são identificados quais os objetivos do estudo, a importância do tema, a metodologia adotada e a apresentação da estrutura do mesmo.

Após a introdução, no segundo capítulo, apresenta-se uma revisão de literatura, onde são definidos alguns dos principais conceitos, que se considerou crucial no desenvolvimento do trabalho. Conceitos esses relacionados com a caracterização do instrumento utilizado, a definição das quatro perspetivas do instrumento e da implementação, num caso genérico, do BSC.

No terceiro capítulo, procede-se ao retrato da empresa onde tem lugar o estudo, começando por revelar alguns dos principais aspetos históricos, seguindo-se a clarificação da missão, visão, valores, objetivos e fatores críticos de sucesso. Ainda neste ponto é efetuada uma análise de mercado, recorrendo à análise SWOT. O capítulo seguinte dedica-se à metodologia utilizada para a implementação do *Balanced Scorecard* na empresa Mendes e Gonçalves, S.A..

De seguida apresenta-se a proposta de implementação do BSC à empresa, onde estão definidas várias etapas para a construção deste modelo, que incluem, uma descrição detalhada dos objetivos estratégicas por perspetivas, os indicadores previstos para medir o seu desempenho, as metas que se pretendem alcançar bem como as iniciativas que se podem usar para atingir as metas.

Por fim, descreve-se as conclusões do sistema elaborado, face à análise efetuada ao longo do trabalho, detalhando quais as limitações que foram encontradas no decorrer do trabalho bem como são especificados alguns pontos que podem ser oportunidades para trabalhos ou estudos futuros, fazendo finalmente referência às fontes bibliográficas utilizadas.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo pretende apresentar o corpo teórico sobre o tema a estudar. Assim sendo, vão ser definidos os temas de controlo de gestão, os novos desafios impostos às empresas e todos os conceitos ligados ao *Balanced Scorecard*.

2.1. A evolução do ambiente organizacional

A gestão de uma organização, nos dias de hoje, é por si só um grande desafio.

Devido à permanente evolução tecnológica os gestores defendem que a mudança é uma variável constante da nossa história, uma vez que é um fenómeno cada vez mais complexo e apresenta um ritmo também mais acelerado.

“Enquanto o conhecimento cresce exponencialmente, a nossa capacidade de o absorver evolui de forma lenta e linear. Existem cada vez menos verdades universais e tudo é questionável. Os impossíveis de hoje são os óbvios de amanhã” (Sítima, 2013:3).

Para Huber e Glick (1995), o ritmo rápido com que se dá a mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a evolução da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

O desenvolvimento científico e tecnológico nas organizações, tem evoluído desde o início do século XX, e é fortemente marcado pela necessidade de compreensão dos conceitos, da informação e do conhecimento por parte dos gestores. O mesmo pode ser entendido como um novo meio na obtenção de vantagens competitivas, uma vez que contribui para as empresas marcarem a diferença.

Os avanços tecnológicos permitiram que os sistemas de informação sejam hoje capazes de controlar melhor o funcionamento das organizações e a utilização dos recursos, contribuindo para a otimização da relação entre *inputs* e *outputs* da atividade (Ferreira, Santos, Reis e Marques, 2010).

Da mesma maneira, Rondeau (1999) defende que as organizações alteram a sua forma de pensar e executar a gestão em função das transformações tecnológicas e científicas desenvolvidas nas mesmas. Este exemplifica a sua teoria clarificando que o surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão ocorrem simultaneamente à evolução do pensamento administrativo.

Uma vez que estamos perante uma aldeia global, torna-se imperativo que as organizações procurem novas formas de controlo de gestão que as ajudem a combater o fenómeno da globalização. O que proporciona um aumento da procura de recursos

humanos com elevados níveis de qualificação de modo a desempenharem determinadas funções e conseguirem corresponder de forma eficaz ao mercado.

Tavares (2010) defende que o conhecimento serve para resolver os problemas através da utilização da informação. Salientando ainda que é possível criar sistemas produtivos mais eficientes ao modificar a organização do trabalho.

Simultaneamente é importante destacar o ambiente em que as organizações operam, tornando-se a concorrência um dos principais desafios aos gestores.

Atualmente, a gestão empresarial desenvolve-se num contexto caracterizado pela concorrência global e pela internacionalização dos mercados e das economias, onde os avanços nas tecnologias de produção, de comunicação e de informação conduziram a inovações notáveis nos produtos, nas abordagens aos mercados e nos processos de trabalho (Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Viera e Vicente, 2014).

Assim sendo, com a forte concorrência e a constante inovação, a procura de novos mercados e o acesso aos mesmos tornou-se um processo bastante complexo, requerendo um empenho maior por parte dos gestores.

Deste modo, a importância da gestão de recursos humanos tornou-se um fator crítico para a obtenção de uma maior eficiência operacional e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis capazes de responder às mudanças constantes do meio ambiente.

2.1.1. A gestão estratégica e a sua importância

Os sistemas de informação passaram por várias fases de evolução. Nos dias de hoje, as organizações alinham a escolha do sistema de informação com a estratégia da empresa.

No contexto organizacional é essencial a formulação da estratégia e a respetiva implementação de modo a que a empresa consiga alcançar um bom desempenho e para que exista uma adequada orientação da mesma.

Não obstante, existe uma enorme distância entre a formulação da estratégia do negócio até à sua implementação na organização.

Segundo Silva (2010:32) “muitas organizações sabem para onde querem ir, mas não possuem um “mapa” indicando como lá chegar, faltando-lhes a direção necessária para transformar planos estratégicos bem formulados em realidade”.

Assim, para Luz (2014: 5), “a gestão estratégica é um dos principais desafios dos gestores”. Ainda para o mesmo autor, “a formulação da estratégia é o desenvolvimento de planos, a longo prazo, para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças do ambiente envolvente, tendo em consideração as forças e fraquezas da organização” (Luz, 2014: 16).

Visto que o objetivo principal de qualquer organização passa por acrescentar valor através da venda de produtos, Freire (1997: 22-23) defende que “a estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consciente, visam proporcionar aos clientes mais valor quando comparado com o oferecido pela concorrência”.

Contudo, e para se atingir o objetivo da rentabilidade exigida por parte dos acionistas, não basta proporcionar valor aos clientes, é essencial que a empresa apresente um desempenho melhor que a concorrência tanto a nível de preço, como de *performance* e rapidez.

Torna-se, assim, necessário, num meio cada vez mais competitivo gerar satisfação aos clientes, “[...] satisfação essa que depende do resultado da comparação do desempenho esperado, do produto em si, com as expectativas criadas pela pessoa”(Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005: 10).

Deste modo, Alves (2010:19), conclui que, “a tática que a organização adota para oferecer mais valor aos clientes, quando comparado com os seus concorrentes, constitui a sua estratégia.”

Segundo Porter (1999 *apud* Ferrari, Santos, Santos & Araújo, n.d.)¹, “a formulação da estratégia de negócios de uma empresa, pode ser vista como a escolha do grupo estratégico em que competir.”. Esta estratégia pode ser visualizada pelo mapa estratégico.

A gestão estratégica pode ainda ser definida, como sendo o processo de busca da compatibilização da empresa com o seu meio ambiente externo, através de atividades de planeamento, implementação e controlo, consideradas as variáveis técnicas, económicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas (Neves, 2011: 27).

¹ Porter, M. (1999). *Competição - Estratégias Competitivas Essenciais*. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Já para Campos (1996: 304), “gestão estratégica são as ações de longo e médio prazo necessárias para se atingir a visão. Sendo esse o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.”

Neste sentido, a gestão estratégica é considerada, por inúmeros gestores, o elemento fulcral na gestão e melhoria da *performance* organizacional, sendo também um dos pilares na implementação do *Balanced Scorecard* para gerir a *performance*.

2.1.2. Os sistemas de controlo de gestão

A realidade empresarial fortemente marcada, tal como já foi referido, pela globalização dos mercados, pela competição desmedida e pelo rápido avanço da tecnologia, tem originado diversos problemas ao nível da gestão das organizações.

Também o resultado da industrialização, ocorrida nos Estados Unidos da América na segunda metade do século XIX, impulsionou a origem de um sector nas organizações empresariais que se responsabiliza pelo controlo de gestão (CG) das mesmas (Horváth, 2006: 18).

A gestão das empresas é um processo complexo no qual são tomadas as decisões cruciais para o desenvolvimento das mesmas. Assim, este processo necessita de um forte e adequado suporte informacional de modo a que as empresas obtenham um nível de eficácia superior quando comparado com a concorrência.

A eficácia está essencialmente relacionada com o cumprimento das metas e objetivos da organização (Barnard, 1938). Paralelamente, o mesmo autor defende que o CG e a eficácia organizacional estão intimamente ligados.

Posto isto, os gestores concluíram que as organizações que dispunham de uma área específica para se delegar a responsabilidade pela coordenação, integração e monitorização, ou seja, a área que hoje é denominada por CG, obtinham uma eficácia superior.

Não obstante, o conceito de controlo é interpretado de diversas formas, consoante os diferentes contextos e acaba por ser um termo relativamente impreciso, ambíguo e até polémico no campo da gestão.

Tessier e Otley (2012), argumentam que os conceitos utilizados na literatura do controlo de gestão são por vezes mal definidos.

Consequentemente, a definição de controlo não pode ser associada e interpretada como um processo de fiscalização, pois, nesse caso, seria um conceito restritivo.

Jordan, Neves & Rodrigues (2002: 440), salientam que “(...) a confiança e o interesse mútuo devem substituir a desconfiança e a fiscalização como método de controlo”, de forma a que o sistema de controlo conceda a informação adequada aos gestores e estes, por sua vez, tomem decisões e ações corretas na prossecução do objetivo final.

Desta forma, o controlo efetuado pela administração, que se traduz na comparação entre os objetivos que foram definidos e os que foram realizados, tem um papel fundamental, no que concerne à motivação dos gestores de modo a que estes consigam alcançar os objetivos definidos pela organização.

Lowe (1971), defende que, de uma perspetiva funcional, o sistema de CG existe para conciliar os departamentos de uma organização, através da definição de objetivos globais, e para melhorar a tomada de decisão por parte dos gestores. Assim, e segundo o mesmo autor, o planeamento e o controlo fazem parte de um sistema eficaz de CG que visa a construção de uma organização eficiente a longo prazo.

Arrow (1964), por outro lado, evidencia que o controlo é uma das funções clássicas, que juntamente com o planeamento, organização e direção adequados, permite o exercício da Gestão.

Jordan et al. (2011), realçam a ideia de que os gestores, através do CG, gozam de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a alcançar os objetivos estratégicos da empresa e, simultaneamente, prosperam a tomada de decisão e a respetiva ação em tempo útil, por parte dos encarregados, e ainda estimulam a delegação de autoridade e responsabilização. Os mesmos autores evidenciam ainda que um sistema de CG deve suportar informação ao mesmo tempo que facilita a comunicação, promove a motivação e valoriza a avaliação da *performance* dentro da estrutura organizativa.

O CG pode ainda ser definido como um conjunto de mecanismos formais e informais que, tal como salienta Hewege (2012), visam a regulação dos comportamentos dos membros de uma organização. Ainda segundo o mesmo autor, os mecanismos formais abrangem a estrutura da organização, os sistemas de recompensa, o orçamento, as regras, os procedimentos, os sistemas de planeamento estratégico e os controlos operacionais. Em contrapartida, os mecanismos informais incluem todos os aspetos que estejam relacionados com liderança, cultura, valores e normas sociais e comportamentais.

Deste modo, o controlo de gestão assumiu um papel preponderante nas empresas, uma vez que apoia os gestores no planeamento, integração, coordenação e controlo das atividades que são cada vez mais complexas e exigentes.

2.1.3. Sistemas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma medida fundamental que, quando tomada pelos gestores, permite não só estar em permanente contacto com os colaboradores, como também ter a percepção da *performance* desenvolvida de modo a avaliar os respetivos resultados.

Devido ao ritmo elevado das transformações tecnológicas, culturais e organizacionais, a avaliação de desempenho tem alcançado uma importância extrema, no que concerne a organizações contemporâneas, uma vez que possibilita delimitar o sucesso e o insucesso das mesmas, através da determinação da eficácia da gestão (Almeida, Simone & Kovaleski, 2004).

Esta avaliação requer, por parte dos gestores, uma centralização na relação indivíduo-trabalho, visto que, o objetivo passa por avaliar o contributo que os indivíduos evidenciaram na organização de modo a atingir os resultados pretendidos. Assim, pressupõe-se que os gestores interpretem esta avaliação como “(...) uma componente de um sistema de gestão do desempenho que deve operar ao longo de todo o ano (...)” (Caetano, 2008: 27) e não pontualmente como medida de controlo.

Cada empresa deve traçar o seu próprio método de avaliação e determinar os instrumentos que pretende utilizar, tendo em conta não só os objetivos que pretende alcançar, mas também as influências do mercado onde se insere. Assim, Carvalho (2012), realça que, é de extrema importância que o sistema de avaliação de desempenho esteja adequado a cada realidade organizacional porque só dessa forma poderá funcionar.

Por outro lado, a avaliação dos trabalhadores é crucial para o bom funcionamento da organização, uma vez que, a *performance* dos mesmos é contingencial, isto é, o desempenho dos colaboradores diverge entre si, da mesma maneira que diverge de acordo com o meio onde estão inseridos e das situações com que se deparam.

Assim, Silva (2012:14), salienta que “(...) é essencial que o trabalhador e a organização tenham conhecimento do contributo do primeiro para o negócio da organização (...)” de modo a que sejam tomadas ações corretivas em prol da empresa.

Deste modo, e para que a avaliação seja executada de forma correta, este processo requer uma análise pormenorizada, por parte dos gestores no que concerne não só, às funções que os colaboradores devem desempenhar, mas também às que efetivamente desempenharam.

No mesmo sentido, e como evidência Camara, Guerra, & Rodrigues, (1999), o processo de avaliação do desempenho tornou-se uma ferramenta essencial, dado que, permite, aos gestores, a comparação entre a *performance* definida inicialmente e a alcançada pelos colaboradores, medindo conseqüentemente o contributo que cada colaborador teve para alcançar os objetivos estratégicos. Sendo que, por fim, possibilita ainda a validação e seriação dos sistemas de recrutamento e seleção.

Aguinis (2009), reforça que, a avaliação é uma das fases do sistema de gestão de desempenho que permite aferir se os resultados previamente definidos foram alcançados e até que ponto o comportamento do trabalhador o ajudou a atingir esses resultados.

“Um sistema de avaliação de desempenho deve ser desenhado de forma a permitir que a organização cumpra de forma eficaz e eficiente os objetivos organizacionais. (...) Este serve para avaliar os desempenhos e resultados individuais, coletivos e organizacionais e a eficácia, eficiência e qualidade” (Carvalho, 2012).

Lee (1985), defende que este processo tem uma importância extrema ao nível da seleção, do treino, da motivação e da compensação, visto que, as ações segundo a informação do processo de avaliação têm implicações críticas tanto para o indivíduo como para a organização.

Da mesma maneira, e devido a este tipo de sistema permitir uma participação direta dos colaboradores nos objetivos gerais da organização, a avaliação do desempenho tornou-se uma estratégia para integrar a gestão dos recursos humanos nas políticas da organização e contempla várias atividades que lhe permitem avaliar o desempenho dos seus trabalhadores, desenvolver as suas competências, melhorar o seu desempenho e distribuir as recompensas, possibilitando a melhoria dos serviços prestados pela organização aos seus clientes (Silva, 2012).

A avaliação de desempenho permite, igualmente, a obtenção de melhoria estrutural da organização, tornando-a mais flexível no mercado onde atua. E consecutivamente, a flexibilidade proporciona um enquadramento mais eficiente no contexto económico incerto sentido a nível mundial (Simone, Marçal e Kovaleski, 2004).

Assim, conclui-se que, um sistema de avaliação de desempenho, quando bem executado pelos gestores, permite a obtenção de imensas vantagens, como a correção dos erros efetuados pelos trabalhadores através do *feedback* recebido, o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos da organização e possibilita ainda o investimento na formação adequada para cada colaborador, constituindo, deste modo, um valor acrescentado para a empresa, bem como para o desenvolvimento dos trabalhadores.

No entanto, quando a empresa não consegue transmitir de forma eficaz e segura a sua mensagem, assim como os desafios que coloca aos colaboradores, através de uma linguagem comum e transparente, e pelo estabelecimento de objetivos e metas, este sistema de avaliação não passa de um processo burocrático que se traduz na falta de confiança e compreensão dos funcionários.

Nickols (2007: 14), sublinha que, o sistema tradicional de avaliação de desempenho, utilizado pela maioria das empresas, manifesta inúmeras desvantagens. O mesmo autor realça que, os gestores, ao terem tendência a desperdiçar demasiado tempo e energia nesta avaliação causam uma pressão excessiva nos trabalhadores que, por consequência, promove a desmotivação, a desconfiança, prejudica o trabalho de equipa e causa sofrimento emocional. Sendo que, este conjunto de fatores induz as organizações a aumentarem os seus custos.

Para colmatar os erros a nível da gestão explícitos anteriormente, Kaplan e Norton (1992), desenvolveram uma ferramenta de gestão estratégica, que será clarificada em pormenor no ponto seguinte, crucial na implementação da gestão estratégica, na medida em que, engloba uma dimensão financeira e uma dimensão humana, tendo por objetivo proporcionar mais valor para os clientes e, por consequência, para a empresa.

2.2. Balanced Scorecard

2.2.1. Conceitos principais

Com a evolução dos mercados tornou-se necessário a criação de novos sistemas de avaliação que, por um lado, fornecessem informação clara sobre o desempenho das organizações e, por outro, alinhassem as estratégias e as metas definidas pelos gestores.

Posto isto, e em consequência da forte necessidade de interligação e integração entre várias funções das empresas, no início da década de 90, Kaplan e Norton (1992) procuraram conceber um modelo que revogasse a visão tradicional, uma visão que enfatizava apenas as componentes financeiras, até aqui utilizadas pelos gestores.

Robert Kaplan e David Norton em 1992, em resultado de uma investigação em algumas das maiores empresas americanas e com o objetivo de desenvolver um sistema de desempenho organizacional, criaram o “conceito de BSC” (Jordan et al., 2008:258).

No início da década de 90, Kaplan e Norton realizaram um estudo, que abrangia algumas das maiores empresas americanas, tendo como objetivo fulcral demonstrar que

os sistemas de informação para a gestão tradicionais utilizados pelas organizações, que se cingiam apenas à medição dos resultados baseados em aspetos financeiros, estavam a reduzir a capacidade das empresas para criar valor económico no longo prazo.

Com base neste novo paradigma, denominado por BSC, os mesmos autores ambicionaram que a gestão das organizações introduzisse uma dimensão financeira, uma dimensão humana e o chamado *networking*, tendo como objetivo permitir a criação de valor para os clientes.

Assim, Kaplan e Norton (1992), desenvolveram um sistema de avaliação de desempenho que se revelou um elemento crucial na clarificação da implementação da estratégia.

Deste modo, Russo (2009: 21), destaca esta ferramenta como um dos melhores modelos de avaliação de desempenho uma vez que, “(...) o BSC foca a atenção das organizações na medição de um desempenho que assegure a inovação necessária à sua mudança e ao seu sucesso futuro perante o fenómeno da globalização económica e concorrencial”. Para o mesmo autor, o BSC pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que possibilitem avaliar a consecução dos objetivos estratégicos, assim como averiguar quais as causas que provocam os desvios.

A forte concorrência, sentida devido ao crescimento no mundo empresarial na década de 90, promoveu a importância da estratégia. Silva (2010: 35), reforça que, “o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta útil para as organizações estruturarem a sua atividade de gestão estratégica.”

O BSC pode ainda ser definido como, uma ferramenta de apoio à gestão que, permite não só o acompanhamento dos colaboradores na evolução das decisões da empresa, como também, possibilita que toda a organização tenha conhecimento dos pormenores ligados à estratégia.

Posto isto, e passando a estratégia a desempenhar um papel fundamental no que concerne ao desempenho da organização, a comunicação e a relação entre os variados departamentos progrediu de forma a serem cumpridos os objetivos estabelecidos. E, através desta ferramenta, os gestores conseguem obter um quadro global que traduz os objetivos estratégicos da organização num conjunto de medidas de desempenho.

Kaplan e Norton (1997: 24-44), caracterizam o *Balanced Scorecard* como sendo um “modelo que materializa a visão estratégica da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.” Os

mesmos autores reforçam que “(...) estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade”.

Silva (2010:36), ainda enaltece o trabalho desenvolvido por Kaplan e Norton quando refere que, “o *Balanced Scorecard* é como os mostradores e monitores no cockpit de um avião. A complexidade de gerir organizações nos dias de hoje requer que os gestores estejam aptos a monitorizar o desempenho em várias áreas em simultâneo”.

O BSC foi desenvolvido de modo a eliminar as inúmeras falhas que os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais contemplavam. Sendo que Kaplan e Norton (1992), destacaram como principais erros o facto destes sistemas se limitarem aos aspetos financeiros, de considerarem apenas os resultados de curto prazo e de não contemplarem a estratégia da organização fazendo com que os planos estratégicos permanecessem inalterados mesmo quando existiam alterações no mercado.

Herrero (2005), evidencia que os gestores que utilizam apenas medidas financeiras quando são confrontados com alguma dificuldade recorrem a opções como cortar todo o tipo de despesas relacionadas com o pessoal. O mesmo autor defende ainda que, ao utilizarem estas medidas, no curto prazo, os gestores podem obter resultados positivos, no entanto, no longo prazo a empresa ficará limitada a um quadro de funcionários desqualificados e desmotivados, fatores que vão influenciar a qualidade dos produtos e a prestação de serviços resultando na insatisfação dos clientes e afetando os resultados financeiros o que terá como consequência a redução da capacidade financeira da organização.

Por outro lado, Kaplan e Norton (1993:134), sublinham que “o *Balanced Scorecard* não é apenas um instrumento de quantificação, é um sistema de gestão, que pode motivar a melhoria em áreas críticas como produtos, processos, clientes e desenvolvimento do mercado.”

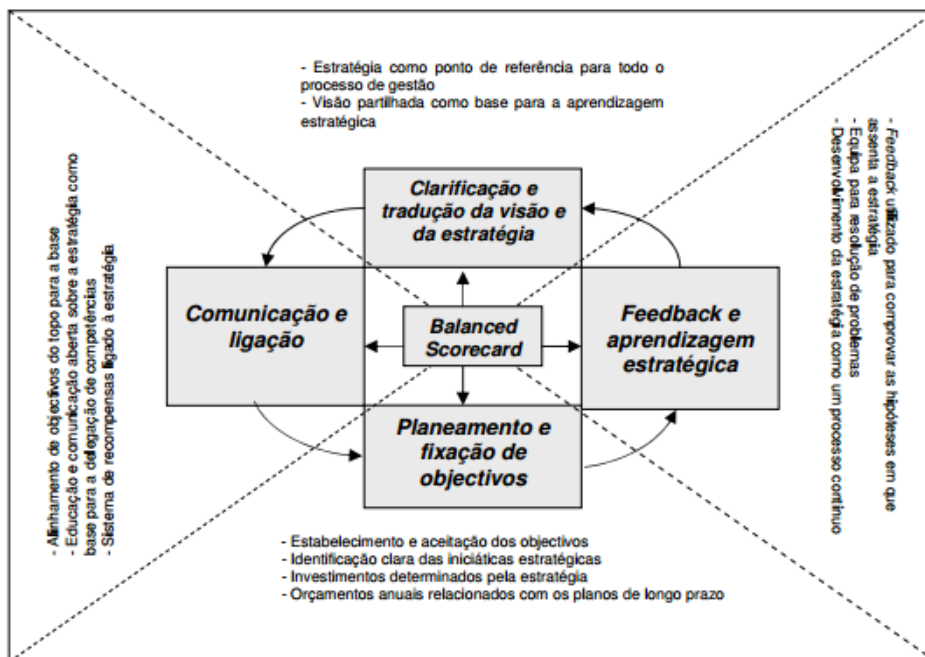
O BSC permite, assim, o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspectivas de atuação externas e internas. Portanto, qualquer medida selecionada deve ser um elemento da cadeia causa-efeito, que permita comunicar o significado da estratégia da organização.

2.2.2. Objetivos do BSC

O BSC pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação da estratégia.

Assim, Kaplan e Norton (1996), definem como objetivos principais para este instrumento de gestão: a tradução e clarificação da visão estratégica, ou seja, requer a elaboração de um diagrama que demonstre as relações de causa-efeito das quatro perspectivas; a comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos, isto é, divulgar a todos os colaboradores os objetivos que se pretendem alcançar; a planificação, estabelecimento de objetivos e alinhamento das iniciativas estratégicas; e, o aumento do *feedback* e aprendizagem estratégica, tal como mostra a Figura 1.

Figura 1: Objetivos do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997: 211)

Posto isto, mais especificamente:

- Tradução e clarificação da visão e estratégia - ajuda a construir um consenso, sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos (Filgueiras, Barros & Gomes, 2009: 51). Estes últimos, segundo Jerónimo, Ramos, & Moura (2008) constituem uma “[...] representação visual da estratégia, mostrando numa única

página como os objetivos nas quatro perspetivas se integram e combinam para descrever a cadeia de valor”.

- Comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos - consiste em comunicar a estratégia, no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. O BSC facilita o diálogo entre os responsáveis e os gestores de topo das várias unidades, e não só relativamente aos objetivos financeiros. Permite-o também em relação à formulação e implementação da estratégia, como defendem Kaplan e Norton (1997). No final de todo este processo, todos os agentes da organização devem conhecer e perceber os objetivos de longo prazo, bem como a estratégia para os atingir.
- Planificação e estabelecimento de objetivos – para Filgueiras *et al.* (2009: 51) este processo consiste em alocar os recursos e, definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas. O BSC permite, ainda, que uma organização integre a sua planificação estratégica com o processo de elaboração de orçamentos (Kaplan & Norton, 1997).
- *Feedback* e aprendizagem estratégica – este objetivo consiste, em fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Deve ser um processo de formação estratégica, sendo este um dos seus pontos mais importantes e inovador para Kaplan e Norton (1997). Assim, deverá obter-se informação, sobre se a unidade de negócio está a conseguir atingir os seus objetivos, relativamente aos seus clientes, processos e motivação interna, empregados, sistemas e procedimentos, bem como às consequências financeiras.

Os objetivos definidos anteriormente permitem à empresa, não só, quantificar os resultados que pretende alcançar no longo prazo, identificar os procedimentos e os recursos necessários para se atingir os resultados pretendidos, como também melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

2.2.3. O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica

A realidade económica manifesta um nível de competição mundial de tal maneira extrema que cabe à estratégia tomar o papel principal. Sendo que, inúmeras vezes o que diferencia as empresas é a importância que os gestores dão à estratégia, e não a estratégia em concreto.

Assim, para que qualquer organização se destaque, é essencial possuir uma estratégia que seja clara e definida corretamente para todos os colaboradores, e onde o fim passe por gerar valor para os acionistas, sendo o tipo de estratégia utilizada menos relevante. Ou seja, existem estratégias baseadas nos produtos e serviços, outras nos mercados que pretendem alcançar, outras baseadas nos processos produtivos utilizados ou ainda baseadas no plano financeiro, no entanto, o que é realmente importante é o papel da estratégia na empresa.

Após ser definida a estratégia, pelos gestores das organizações, é crucial decompor a mesma nos variados processos e subprocessos, em relações de causa-efeito, de modo a permitir o alcance da estratégia então definida.

Neste contexto, o BSC, como sistema de interligação entre as várias funções das empresas, permite às organizações corrigirem o desalinhamento entre a estratégia definida e a gestão nas várias perspectivas, isto é, começou por ser um sistema de desempenho que evoluiu para um sistema de comunicação e alinhamento estratégico sendo um elemento auxiliar à clarificação e implementação da estratégia.

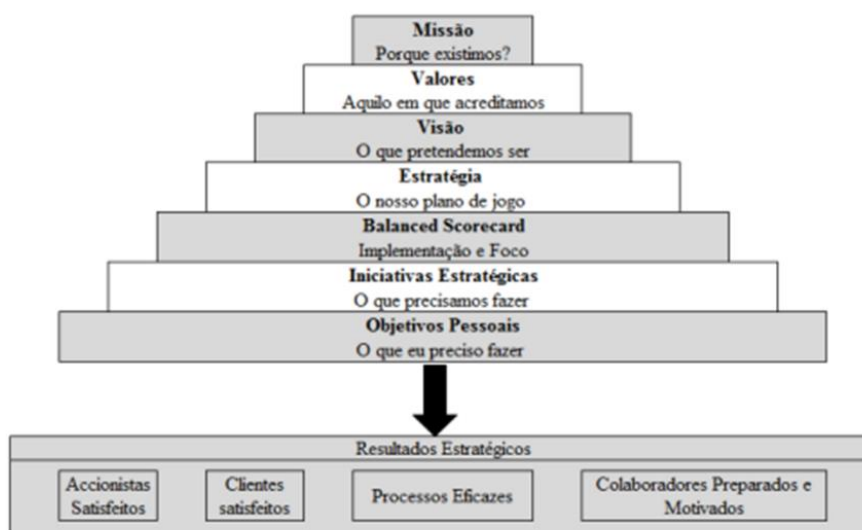
Kaplan e Norton (2006), realçam que, de modo a que os gestores consigam conduzir a empresa à criação de valor estes precisam saber como motivar o alinhamento entre os vários departamentos das organizações. Deste modo, os mesmos autores defendem que a primeira fase passa por justificar a existência da organização, ou seja, a missão da empresa.

Carvalho (2010) afirma que a missão passa por um conjunto de atividades e processos que se forem bem-feitos, evoluem e ajudam a organização a concretizar a visão.

Da mesma maneira, a missão representa a razão de existência de uma organização, no entanto, é de realçar que para isso a missão deverá abranger o propósito básico da organização e a transmitir os seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e à sociedade.

No sentido de complementar a definição de missão, é de destacar que, uma empresa está intimamente ligada não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social, deste modo, a missão tem o dever de conduzir os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização, como podemos verificar na Figura 2.

Figura 2: Traduzir a missão nos resultados desejados



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001)

Posteriormente é necessário identificar os valores que a organização deve seguir. Carvalho (2010), define os valores como um conjunto de sentimentos que têm como objetivo estruturar a cultura e a prática da organização.

Para Pinto (2007), os valores representam apenas crenças, profundamente enraizadas, que se podem verificar diariamente nos comportamentos dos colaboradores.

Numa terceira fase, a organização deve definir a sua visão, isto é, deve definir tudo o que pretende alcançar no médio e longo prazo. Kaplan e Norton (2001), salientam que, a visão permite que os colaboradores tenham uma imagem do futuro e do que é necessário realizar para se atingir o que foi anteriormente delineado. Assim, a visão implica que a organização trace uma estratégia.

Porter (1980), define estratégia competitiva como sendo as ações, ofensivas ou defensivas, que servem para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Já para Quinn (1980), a estratégia é definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente. A gestão estratégica pode ainda ser caracterizada como um processo composto por meios que vão contribuir para justificar a existência da organização.

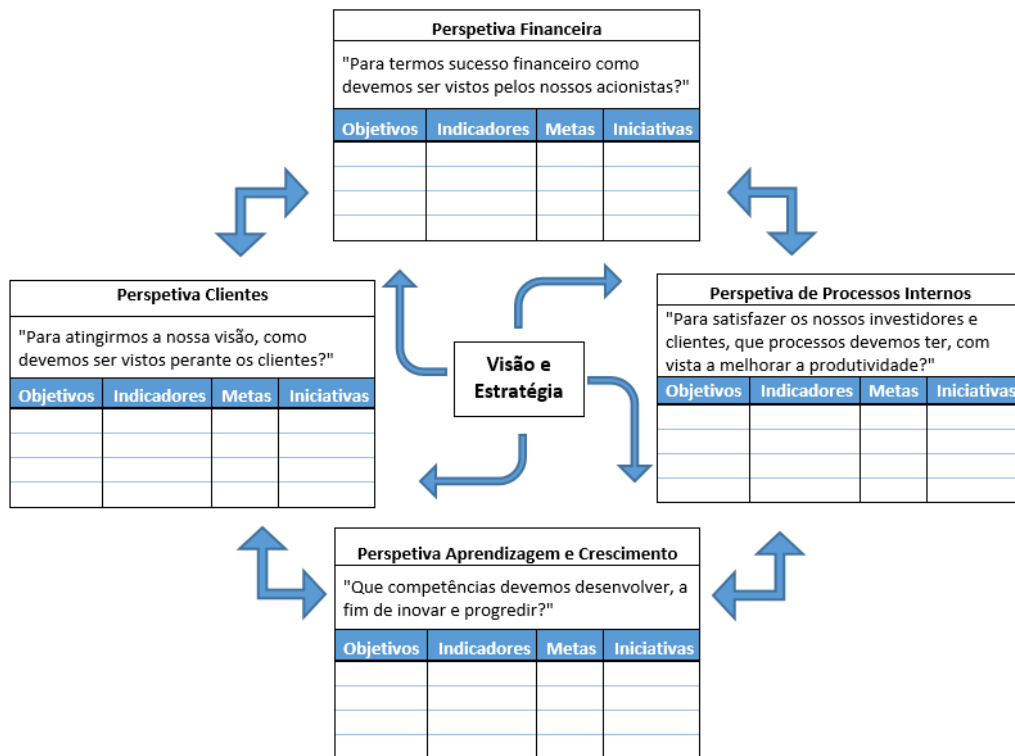
Neste sentido, o BSC serve como um instrumento de apoio à tomada de decisão. Esta ferramenta de gestão colmata as limitações de indicadores meramente financeiros e

de curto prazo, permitindo fazer a ponte entre a formulação da estratégia e a sua implementação.

2.2.4. A arquitetura do *Balanced Scorecard*

O BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e indicadores ou medidas, metas e iniciativas, que segundo os autores desta ferramenta de gestão, devem estar organizados em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, tal como demonstra a Figura 3.

Figura 3: Arquitetura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Ou seja, cada perspetiva do BSC deve incluir objetivos, indicadores, metas e iniciativas sendo estas essenciais para atingir os objetivos e a visão estratégica das organizações.

Flamholtz (1996), realça que os objetivos tanto podem ser gerais como específicos, no entanto, são sempre traduzidos no alvo que a organização pretende atingir.

O mesmo autor, conclui que os objetivos são definidos consoante o que a empresa quer alcançar numa determinada área.

Por outro lado, Santos (2006) caracteriza os objetivos como sendo as definições das metas globais que trazem a motivação necessária aos colaboradores. Como os objetivos estão interligados com a missão e visão da organização estes contribuem para a concretização dos resultados pretendidos e permitem ainda analisar a possibilidade de transformar os ativos intangíveis da organização em resultados tangíveis.

Por fim, os objetivos são representados no mapa estratégico definido por Kaplan e Norton (1996), e servem para dar a conhecer a toda a organização a estratégia da mesma e as relações dos objetivos nas quatro perspetivas.

Kaplan e Norton (1996) evidenciam que os indicadores têm como função principal medir, de forma quantitativa e/ou qualitativa, o cumprimento dos objetivos, definidos previamente nas organizações. Os mesmos autores realçam ainda que, é essencial, para que haja eficácia nos indicadores, que todos os colaboradores tenham conhecimento dos mesmos, e que estes estejam alinhados com a estratégia de modo a transmitir a informação de uma forma clara e em tempo útil.

No que concerne aos indicadores, Russo (2006) afirma que os gestores devem ter em consideração apenas aqueles que consideram mais importantes, não esquecendo as relações de causa e efeito que foram detetadas entre as quatro perspetivas.

Os indicadores escolhidos para cada uma das perspetivas devem ser de dois tipos: *lagging indicators*, aqueles que são consequência do desempenho de outras áreas; *leading indicators*, aqueles que são indutores a originar os resultados.

Tal como referido anteriormente, outro conceito que integra o BSC são as metas. Estas permitem que os gestores, através dos indicadores utilizados, consigam atribuir significado aos resultados.

Portanto, é definido o objetivo estratégico, estabelece-se o indicador e por fim, define-se que este atinge uma determinada meta (Russo 2009).

Por último, é necessário definir as iniciativas para motivar os colaboradores no cumprimento devido das metas. Deste modo, as iniciativas podem ser definidas como sendo os planos de ação que orientam os colaboradores a desenvolver as medidas anteriormente definidas ao mesmo tempo que contribuem para uma melhoria dos indicadores.

2.2.4.1. Perspetiva financeira

“The financial objectives serve as the focus for the objectives and measures in all the other scorecard perspectives. Every measure selected should be part of a link of cause-and-effect relationship that culminate in improving financial performance” (Kaplan e Norton, 1996:47).

Apesar da perspetiva financeira ser convencional e de ainda se basear em indicadores financeiros tradicionais, esta permite não só que os gestores consigam medir as consequências das ações passadas a nível económico, bem como, verificar se a estratégia definida, a sua implementação e respetiva execução estão a contribuir para a criação de valor.

Desta forma, Kaplan e Norton (1996), defendem que esta perspetiva está ligada aos interesses e objetivos dos acionistas.

É de realçar a extrema importância dos indicadores na perspetiva financeira, uma vez que, cabe aos mesmos estabelecer e monitorizar os objetivos de longo prazo e assumir o controlo da eficácia dos restantes indicadores e do seu alinhamento estratégico, isto é, permitem verificar se os objetivos das restantes perspetivas se encontram interligados e se estão a contribuir para o aumento da *performance* da empresa como um todo.

Por outro lado, se as empresas optassem apenas por metas operacionais, e consequentemente aumentassem a quantidade e a qualidade da produção, descartando as metas financeiras, a viabilidade da empresa poderia estar em causa.

Na implementação do BSC numa empresa química, quando os gestores verificaram que não seria possível melhorar os padrões de qualidade e reduzir os custos com a energia em simultâneo, tornou-se necessário efetuar *tradeoffs* entre estes objetivos (Kaplan e Norton, 1992). Assim sendo os indicadores financeiros carecem de uma verificação constante, por parte dos gestores, para mensurar a exequibilidade dos *tradeoff* e consequentemente para se atingir a estratégia definida.

Ainda no que concerne à perspetiva financeira, é importante salientar que as vendas podem alcançar quatro fases, sendo elas a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio, e cabe aos gestores avaliar em que fase do ciclo de vida é que as vendas se encontram e, por conseguinte, definir os objetivos financeiros.

Embora as vendas passem por quatro fases, os autores do BSC, Kaplan e Norton (1996), identificaram as seguintes: crescimento, manutenção e maturidade. A fase de crescimento, caracterizada pelo forte investimento e por um elevado número de

concorrentes, ao mesmo tempo que a empresa tenta conquistar clientes, é marcada pelo desequilíbrio entre a procura e a oferta, provocando alguma instabilidade.

A fase de manutenção, sendo a fase em que a maioria das empresas se encontra, corresponde a uma fase de desenvolvimento, que ainda exige alguns investimentos e reinvestimentos, tem como objetivo manter a quota de mercado e apresentar níveis de crescimento anuais. Esta distingue-se da fase anterior uma vez que o investimento é realizado apenas quando existem elevados retornos do capital investido e *paybacks* baixos.

Por fim, a fase de maturidade consiste numa fase de estabilidade onde não existem grandes investimentos, o ritmo das vendas também diminui, mas a competição entre as empresas é elevada uma vez que o objetivo passa por consolidar as quotas de mercado. Esta fase é marcada pela expectativa de obter o retorno do capital investido nas duas fases anteriores.

2.2.4.2. Perspetiva de clientes

“The core of any business strategy is the customer-value proposition, which describes the unique mix of product, price, service, relationship, and image that a company offers. It defines how the organization differentiates itself from competitors to attract, retain, and deepen relationships with targeted customers. The value proposition is crucial because it helps an organization connect its internal processes to improved outcomes with its customers” (Kaplan e Norton, 2001: 93).

Inicialmente as empresas centravam as suas atenções na capacidade de produzir, sendo que, o principal objetivo dos gestores passava por produzir mais do que os concorrentes diretos. No entanto, a forte concorrência incentivou as organizações a modificar a sua forma de gerir, conduzindo as empresas a apostar na inovação permanente e direcionando o seu principal objetivo para a satisfação dos clientes.

Assim, a perspetiva dos clientes determina a forma como a empresa quer ser vista pelos mesmos, uma vez que a maioria das empresas não existe sem clientes, é crucial que a empresa entenda as necessidades dos consumidores e consiga manter elevados níveis de satisfação.

Assim, e tal como foi referido anteriormente, o ponto fulcral da estratégia de negócio passa pelo valor atribuído aos clientes que, Kaplan e Norton (2000), caracterizam como sendo uma combinação entre o produto produzido, o serviço prestado, o

relacionamento da empresa com o cliente e a imagem que a empresa faz transparecer. Sendo estes os principais pontos que podem diferenciar duas empresas concorrentes.

No mesmo sentido, Santos (2014), designa por *strategic market plan* como o conjunto de métodos e recursos necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização num mercado alvo específico. Este autor acrescenta ainda que, os objetivos do *marketing* devem ser estabelecidos de modo a que o seu desempenho tenha um contributo que permita o alcance da estratégia global da empresa.

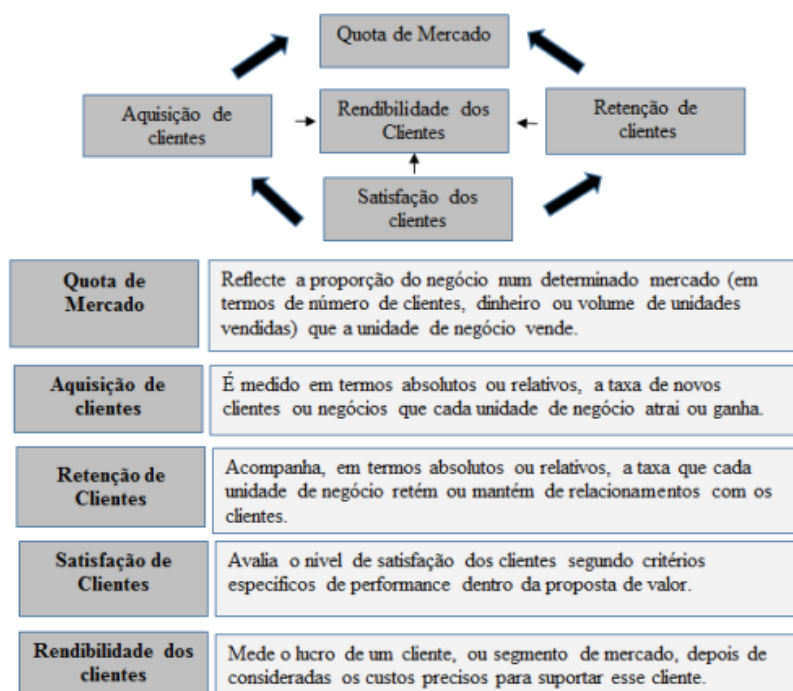
Neste contexto, o *Balanced Scorecard* desempenha um papel, ao nível da perspetiva de clientes que, segundo Kaplan e Norton (1996), leva os gestores a identificarem os segmentos de mercado e os consumidores, nos quais cada *business unit* compete e estabelece indicadores de desempenho, ou seja, os gestores devem identificar quais são os seus clientes e qual o segmento de mercado associado a cada unidade de negócio.

De acordo com Russo (2006), esta perspetiva visa alinhar os clientes com os segmentos de mercado que a empresa pretende integrar. Segundo este autor, as organizações consideram dois níveis de indicadores para esta perspetiva:

- Indicadores genéricos, denominados por medidas fundamentais, que se encontram presentes em todas as empresas para medição de resultados, tais como, quota de mercado, grau de retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação de clientes e rendibilidade do cliente, como demonstra a Figura 4.
- E indicadores condutores do desempenho, isto é, indicadores diferenciadores dos resultados que passam, nomeadamente, por refletir a criação de valor da organização aos seus clientes.

Por fim, os autores do BSC, diferenciam três categorias de criação de valor para o cliente, que se encontram presentes em todos os sectores: as características dos produtos e ou serviços, que incluem a funcionalidade, o preço, o *design* do produto, a qualidade, a diversificação do produto e o prazo de entrega para o cliente; a relação que as empresas mantêm com o cliente; a imagem e a reputação, associado aos fatores intangíveis que atraem o cliente à empresa.

Figura 4: Perspetiva de Clientes (Medidas Fundamentais)



Fonte: Santos (2014: 22) – Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

2.2.4.3. Perspetiva dos processos de negócio internos

“The internal measures for the Balanced Scorecard should stem from the business processes that have the greatest impact on customer satisfaction-factors that affect cycle time, quality, employee skills, and productivity, for example. Companies should also attempt to identify and measure their company's core competencies, the critical technologies needed to ensure continued market leadership. Companies should decide what processes and competencies they must excel at and specify measures for each” (Kaplan e Norton, 1992:74-75).

Os processos internos devem ser analisados em terceiro lugar, ou seja, após terem sido delineados os objetivos estratégicos da perspetiva financeira e dos clientes os gestores devem traçar os propósitos que pretendem alcançar a nível interno.

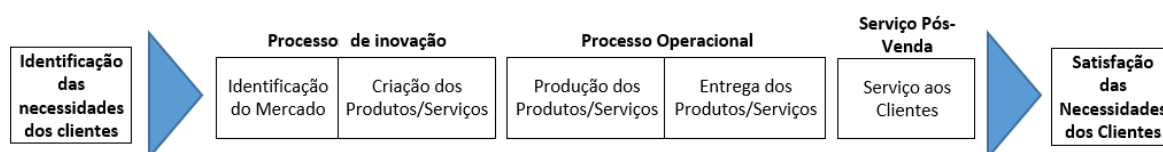
Assim, nesta perspetiva, é essencial que os gestores procedam à identificação dos processos que visam a satisfação dos clientes e dos acionistas, através da realização dos objetivos financeiros.

Segundo Pinto (2007), as organizações têm cadeias de valor específicas que são constituídas por procedimentos, culturas e processos internos. É necessário que cada área

da organização elabore uma proposta de valor para os clientes, com o apoio destes processos e com base nos valores culturais da organização.

Kaplan e Norton (1996) implementaram o modelo da cadeia de valor, que pode ser aplicado à maioria das organizações, no qual estão identificados três processos que se consideram como sendo os principais, tal como demonstra a figura seguinte.

Figura 5: O modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

- **Processo de inovação:** Sendo a primeira fase, é crucial que os gestores realizem uma investigação às imposições dos clientes, de modo a identificar a dimensão do mercado bem como os preços que se podem praticar. Assim, se as organizações detiverem um processo de inovação eficaz e se realizarem um estudo de mercado, de modo a analisarem os aspetos mais importantes para os clientes em tempo reduzido, a probabilidade dos novos produtos/serviços alcançarem a satisfação dos consumidores é muito maior.
- **Processo operacional:** Tal como demonstra a figura, a segunda fase tem início no momento em que a encomenda é efetuada e termina assim que a mesma for entregue. Aqui é fundamental, para garantir a satisfação dos clientes, que a organização seja eficaz e eficiente, ou seja, é imprescindível que a entrega seja realizada dentro do prazo estipulado e a qualidade do produto/serviço seja elevada.
- **Serviço pós-venda:** Na terceira e última fase, após a venda do produto/serviço ao cliente, a organização é obrigada a garantir algum apoio ao cliente, sendo que a qualidade do apoio diferencia a satisfação dos clientes. Russo (2006), refere que as garantias, o tratamento de devoluções e reclamações, são formas que a organização tem para manter a satisfação dos clientes.

Deste modo, as organizações conseguem alcançar uma vantagem competitiva e diferenciar-se dos seus concorrentes através dos processos de inovação, desenvolvendo novos produtos/serviços que a longo prazo geram valor.

2.2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

“Learning & Growth, identifies the infra-structure that the organization must build to create long-term growth and improvement. The customer and internal business process perspectives identify the factors most critical for current and future success. Businesses are unlikely to be able to meet their long-term targets for customers and internal processes using today's technologies and capabilities. Also, intense global competition requires that companies continually improve their capabilities for delivering value to customers and shareholders” (Kaplan e Norton, 1996:63-64).

Por último, Kaplan e Norton (1996), apresentam a quarta perspetiva, de aprendizagem e crescimento. Esta perspetiva compreende as ações que as empresas têm a responsabilidade de desenvolver, de modo a favorecer a aprendizagem e o crescimento, ao mesmo tempo que melhora os processos no longo prazo.

Desta forma, e de modo a atingir o que foi delineado na estratégia inicial, é imprescindível especificar os ativos intangíveis, visto que, e pressupondo a aprendizagem e crescimento, estes se revelaram os mais importantes.

Assim, Kaplan e Norton (1996), defendem que as organizações devem investir parte do seu capital na formação dos colaboradores. O objetivo do investimento nos funcionários passa por alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos das empresas, bem como aperfeiçoar o investimento efetuado em novos produtos e/ou serviços, nas estruturas e na gestão dos procedimentos.

Ou seja, depois de implementado o BSC nas empresas, e devido à concorrência sentida nos mercados, os funcionários passaram a desempenhar um papel fundamental, uma vez que se tornou necessário antecipar as necessidades dos clientes e ao mesmo tempo proporcionar, aos mesmos, produtos e/ou serviços que visam suplantar as suas expectativas.

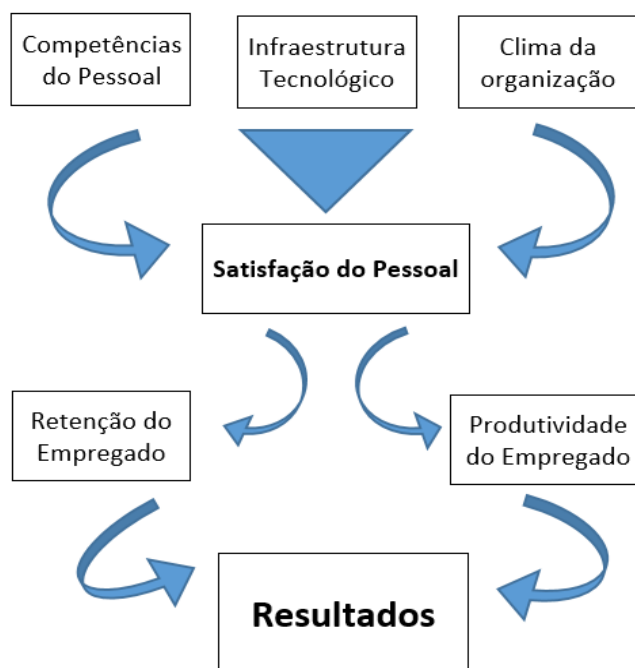
Em modo de conclusão, Kaplan e Norton (1992), defendem que, para as empresas conseguirem culminar as expectativas dos clientes, os gestores devem apostar na formação dos funcionários, de forma a tornarem a organização mais criativa e por consequência, mais produtiva. Os mesmos autores consideram que esta perspetiva tem como principal função identificar a infraestrutura necessária de modo a alcançar os

objetivos definidos nas restantes perspetivas. Desta maneira, para se obter os resultados pretendidos em cada perspetiva, numa primeira fase são definidos os objetivos das restantes perspetivas, e posteriormente são definidos os objetivos na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Niven (2003), destaca que o principal objetivo da perspetiva de aprendizagem e crescimento, é cumprir os objetivos das restantes perspetivas (processos internos, cliente e financeira) do BSC.

Por outro lado, Rampesard (2004), realça a importância desta perspetiva uma vez que esta contribui para manter os trabalhadores motivados e envolvidos na estratégia da empresa. Da mesma maneira, Rocha (2000), salienta que os colaboradores devem ser avaliados por indicadores que estejam relacionados com a permanência, a satisfação e a produtividade dos mesmos.

Figura 6: Estrutura dos indicadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

No que concerne à satisfação dos funcionários, Ulrich (2003), sublinha que os gestores que conseguem, não só, compreender, mas também investir de forma adequada e eficaz na motivação dos seus empregados, alcançam resultados positivos no longo prazo. No mesmo sentido, Kaplan e Norton (2001), destacam ainda que, para a obtenção

de um elevado grau de satisfação dos clientes, é necessário que sejam atendidos por funcionários satisfeitos, no entanto, só é possível se o ambiente onde operam for complacente.

Relativamente à permanência dos colaboradores, Chiavenato (2008), ressalva que a manutenção dos funcionários tem como principal objetivo, atingir a motivação dos mesmos e simultaneamente assegurar condições físicas, psicológicas e sociais, o que conseqüentemente originará um aumento de produtividade. Kaplan e Norton (2001), destacam outra grande vantagem de assegurar os funcionários, o vasto conhecimento dos processos e a sensibilidade necessária perante os clientes.

Por fim, no que diz respeito à medição da produtividade dos colaboradores, Ribeiro (2005), defende que os gestores devem desafiar os funcionários, oferecendo-lhes a responsabilidade adequada de modo a alcançarem um grau de autonomia e liberdade nas suas ações, tornando-as extraordinariamente criativas.

2.2.5. Mapa estratégico

De acordo com Kaplan e Norton (1992), e devido aos avanços empresariais e tecnológicos, a sua metodologia necessita de um mapa que consiga fazer uma ligação entre as quatro perspetivas.

Assim, estes mapas surgem, desenvolvidos por Kaplan e Norton, apenas no ano 2000, como sendo a ferramenta de gestão que tem como principal objetivo resolver o *gap* que existe entre a implementação da estratégia e a sua execução.

Neste sentido, para que a organização consiga transmitir a interligação dos objetivos estratégicos de igual modo a todos os colaboradores, ou seja, de modo a criar um guião de estratégia, os gestores realizam uma representação gráfica, denominado por mapa estratégico, onde estão as quatro perspetivas organizadas com os respetivos objetivos estratégicos bem como as interligações entre os mesmos, sempre com o propósito de gerar um resultado positivo para os acionistas.

Alguns acionistas defendem ainda que só através da realização deste mapa é que a empresa consegue passar das iniciativas estratégicas para os resultados tangíveis, uma vez que este mapa direciona os colaboradores no seu todo a atingir um objetivo comum.

Em paralelo, os gestores ressaltam que a empresa deve focar as suas atenções nos recursos intangíveis, como o capital humano, o capital informacional, a cultura e o capital organizacional, e nos resultados que, através destes, conseguem obter.

Tal como referido anteriormente, os objetivos estão sempre sujeitos ao orçamento que a empresa dispõe, assim, o mapa estratégico subentende que se estabeleçam ligações entre os orçamentos e os objetivos estratégicos que esta pretende alcançar, de modo a que sejam cumpridas todas as metas.

Deste modo, este mapa realça todas as relações entre as perspetivas, mostrando quais são os objetivos fundamentais para gerar valor à organização, bem como quais os pontos onde a empresa não está a conseguir atingir os resultados pretendidos e assim orientar as suas preocupações para colmatar esses erros. Isto é, a organização através do mapa estratégico consegue ter uma visão sistemática e coerente da sua estratégia tornando-se mais acessível para os gestores identificarem quais as limitações na implementação da estratégia.

Posto isto, para a construção do mapa estratégico, os gestores adotam uma abordagem que tem como ponto de partida a perspetiva de aprendizagem e crescimento e têm como finalidade alcançar os objetivos da perspetiva financeira para gerar um resultado positivo na empresa.

Assim, e tendo em consideração que, cada objetivo pode compreender uma ou mais causas de outro objetivo situado numa perspetiva acima, e ou, ser um reflexo de um ou mais objetivos definidos nas perspetivas abaixo, cabe aos gestores identificar quais os elementos cruciais em cada uma das quatro perspetivas para se alcançar um resultado final positivo para os acionistas. Por conseguinte, é de salientar ainda que, a influência que determinadas perspetivas têm nas outras pode mudar de empresa para empresa o que causa constrangimentos no trabalho dos gestores quando avaliam o desempenho de determinadas áreas.

2.2.6. Key Performance Indicators e Metas

Quando traçados os objetivos estratégicos e elaborado o mapa estratégico, de modo a que se saiba as relações causa e efeito, cabe aos gestores definirem quais os indicadores de *performance* essenciais para a medição dos objetivos, bem como estabelecerem as metas, dos respetivos objetivos, que pretendem alcançar.

“Strategy scorecards along with their graphical representations on strategy maps provide a logical and comprehensive way to describe strategy. They communicate clearly the organization's desired outcomes and its hypotheses about how these outcomes can be achieved” (Kaplan e Norton, 2001: 97).

Os indicadores de *performance*, fundamentais na implementação do BSC, são caracterizados por avaliarem o desempenho da estratégia traçada pela empresa, dado que através destes a empresa consegue mensurar, quantitativa e qualitativamente, os resultados de cada objetivo. Assim, a utilização de indicadores, que sejam possíveis de comparar no tempo, dinâmicos e ao mesmo tempo estejam disponíveis para os órgãos de planeamento e controlo, permite aos gestores avaliar o cumprimento da estratégia bem como avaliar as ações de gestão.

Um BSC que esteja corretamente desenvolvido deve ser constituído por uma combinação entre medidas financeiras e não financeiras, medidas internas e externas, como por exemplo a satisfação dos clientes, medidas de curto e longo prazo, e medidas objetivas e subjetivas.

Neste sentido, a cada objetivo estratégico deve corresponder pelo menos um indicador de desempenho, que tenha sido minuciosamente definido, isto é, tem de ser devidamente quantificado, posto que, quando um indicador é mal atribuído a um objetivo proporcionará um resultado errado e conseqüentemente levará a decisões erradas por parte dos gestores.

Relativamente ao número de indicadores de *performance* que devem constar na implementação do BSC, e tendo em consideração que cada perspetiva requer em média entre quatro a sete medidas, é expectável que o número total de medidas varie entre as vinte a trinta medidas. No entanto, segundo Kaplan e Norton (1996), mais importante que o seu número é a ligação entre as medidas numa rede de causalidade que descreva a estratégia.

É ainda de salientar que os gestores devem atribuir, para cada objetivo estratégico, uma meta, no sentido de definir quais os objetivos primordiais e assim orientar os colaboradores. Sendo que, é essencial que esta seja realista, exequível, logo, possível de alcançar, mas ao mesmo tempo ambiciosa de modo a que seja cumprida num curto ou longo prazo, consoante o que é pretendido.

2.2.7. Metodologia de construção e implementação do *Balanced Scorecard*

Para que a elaboração do BSC seja efetuada com sucesso, é essencial que os gestores estejam em consenso no que concerne aos motivos que originam a implementação desta ferramenta na organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os principais motivos que levam os gestores a promover a implementação do BSC nas organizações passam pela necessidade de construção de uma equipa de gestão, pela inevitabilidade da clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia e pela imprescindibilidade de existir uma comunicação estratégica vantajosa. Por outro lado, os mesmos autores apontam ainda a criação de objetivos estratégicos e a interligação destes com os incentivos dos colaboradores como sendo motivos igualmente importantes.

Assim, e depois de se conseguir consonância nos motivos, a empresa deve seleccionar o líder do projeto. O gestor líder tem como principal função administrar todo o procedimento, ou seja, a sua responsabilidade passa por supervisionar o desempenho dos funcionários bem como gerir as relações interpessoais e de conflito da equipa de implementação, garantir que a documentação é adequada e assegurar que a informação sobre o mercado e mais especificamente sobre a concorrência direta é atualizada com a devida prudência.

Kaplan e Norton (1996), desenvolveram um modelo base onde as empresas se podem basear para implementarem o BSC nas organizações, no entanto estes defendem que o processo de construção desta ferramenta de gestão pode variar tendo em conta a estrutura das mesmas. Os mesmos autores consideram que o modelo deve ser composto por quatro fases que no total incorporam dez tarefas que são necessárias executar para uma implementação eficaz do processo.

Na 1ª Etapa, os gestores têm de definir a arquitetura da medição, esta fase é composta por duas tarefas:

- Tarefa 1: Seleccionar a unidade de negócio da organização

Aqui o gestor líder deve, juntamente com os restantes gestores responsáveis, identificar qual a unidade de negócio onde se irá implementar o BSC. É de salientar que, na escolha da unidade de negócio os gestores devem ter em consideração não só a estratégia, bem como a missão e os objetivos da organização.

Por fim, nesta fase inicial poderá ser mais aconselhável o administrador optar por um BSC para uma unidade de negócio do que um BSC a nível corporativo, principalmente em casos de negócio diferenciados.

- Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócio e a organização

Por conseguinte, o gestor líder tem de assimilar e coordenar as várias relações entre as unidades de negócio e os respetivos departamentos.

Isto requer o desenvolvimento de reuniões, no sentido de traçar os objetivos financeiros, ter o discernimento dos sistemas corporativos, como as políticas dos recursos humanos, o ambiente e a segurança, e por fim interpretar a relação da unidade de negócio com as restantes unidades de modo a conhecer oportunidades e limitações que não seriam evidentes caso a unidade de negócio fosse tida em consideração de uma forma isolada.

Esta tarefa tem como objetivo impedir que os objetivos e os indicadores desenvolvidos na unidade em questão se tornem um obstáculo para as outras unidades.

Na 2ª Etapa, o gestor líder deve conceber um consenso em relação aos objetivos estratégicos, sendo esta etapa constituída por três tarefas:

- Tarefa 3: Realizar a primeira série de entrevistas

A primeira tarefa desta etapa passa pela recolha de informação, por parte do gestor líder, a nível interno, como a missão, a visão e a estratégia, e a nível externo como a análise da indústria em questão, da concorrência direta e dos desenvolvimentos tecnológicos, e por consequência divulgar aos restantes gestores responsáveis o desenvolvimento do BSC.

Posteriormente são realizadas entrevistas de modo a avaliar os funcionários, onde o líder procura obter o máximo de *inputs* de cada um, e procura formular os objetivos estratégicos nas quatro perspetivas.

- Tarefa 4: Sessão de síntese

Nesta fase, depois de serem realizadas as entrevistas, o gestor efetua uma reunião com os seus colaboradores onde são sintetizados os aspetos revelantes para o desenvolvimento do BSC.

No entanto, a finalidade da reunião passa por elaborar uma primeira lista de objetivos, para as quatro perspetivas, que, por um lado, representem a estratégia da unidade de negócio e, por outro, verifiquem se os objetivos têm uma relação de causa-efeito entre eles.

- Tarefa 5: *Workshop* executivo – primeira etapa

Posteriormente, o gestor líder organiza uma reunião com os todos os gestores que ocupam os lugares de topo, com o intuito de obter consenso em relação ao BSC, à missão e à estratégia da organização.

No sentido de facilitar o processo de escolha, o gestor deve dividir os funcionários em equipas, separando-os em quatro subgrupos, de modo a que cada uma das perspetivas seja analisada por um gestor individualmente.

De seguida, são analisados de forma detalhada os objetivos para cada perspetiva, dos quais devem apenas ser escolhidos três ou quatro, acompanhados por uma descrição e uma lista de potenciais indicadores. Depois disso, o arquiteto prepara um documento que resume o trabalho elaborado.

Na 3ª Etapa, são selecionadas e concebidas as medidas, esta é composta por duas tarefas:

- 6ª Tarefa: Selecionar e definir as medidas

Nesta fase, cabe ao líder do projeto realizar reuniões de modo a trabalhar individualmente com cada subgrupo. Sendo que os principais objetivos passam por:

- Redefinir os objetivos estratégicos propostos anteriormente, com o propósito de alinhá-los com a estratégia que fora definida no primeiro *workshop*;

- Para cada objetivo, é necessário diferenciar os indicadores que manifestam melhor a intenção do objetivo;

- Para cada medida, identificar as fontes de informação adequadas e a forma como deverá ser obtido cada indicador;

- Para cada uma das perspetivas, identificar quais as relações críticas que existem entre os vários indicadores do BSC, bem como, identificar a forma como cada indicador influencia o outro.

- 7ª Tarefa: *Workshop* executivo – segunda etapa

Neste *workshop* deverão estar presentes não só o gestor de projeto e os seus subordinados, mas também um número significativo de gestores de nível intermédio. Esta fase tem como finalidade a divulgação, efetuada pelo gestor responsável por cada subgrupo, da visão, dos objetivos e dos indicadores de cada perspetiva e por outro lado obter um *feedback*.

Ainda nesta fase, os gestores devem dar início ao desenvolvimento da implementação do BSC assim como encorajar os respetivos funcionários a determinar objetivos para cada indicador.

Por último, na 4ª Etapa, os gestores devem dar início à construção do plano de implementação, esta fase é constituída por três tarefas:

- 8ª Tarefa: Desenvolvimento do plano de implementação

Nesta etapa cabe aos gestores, que estão encarregues de orientar os subgrupos, formalizar as metas para cada indicador individualmente e por conseguinte potencializar o plano de implementação do BSC.

É de salientar que o plano desenvolvido pelos líderes de cada subgrupo deve incluir o método optado, pelos mesmos, para a comunicação do BSC à restante organização, e da mesma maneira, deve compreender a informação sobre como os indicadores estão ligados à base de dados da organização.

- 9ª Tarefa: *Workshop* executivo – terceira etapa

Sendo o último *workshop*, é crucial que os responsáveis realizem uma análise minuciosa ao que foi discutido e realizado anteriormente, de modo a existir unanimidade na visão, nos objetivos, nos indicadores e nas metas a aplicar.

No fim, é extremamente necessário que exista um consentimento no que concerne ao plano de implementação do BSC e ao sistema de informação que suporte este processo, sendo que este deve ser visto como uma filosofia de gestão.

- 10ª Tarefa: Finalização do plano de implementação

Kaplan e Norton (1996), defendem que, para que o BSC seja executado com êxito este tem de ser integrado como um sistema de gestão, sendo que o prazo de integração não pode exceder os 60 dias. Os mesmos autores acrescentam, por fim, que a informação deve ser atualizada ao longo do processo, de modo a focar a atenção dos utilizadores.

De acordo com Niven (2005), mesmo que um plano de implementação do BSC varie em função da dimensão da empresa, este apresenta características que são comuns a todas as organizações. Segundo o mesmo autor, numa primeira fase deve determinar-se quais os resultados que se pretendem com a implementação desta ferramenta de gestão. Ou seja, esta etapa é composta pelos motivos da implementação do BSC, o departamento onde será implementado, a constituição da equipa e desenvolvimento de um plano de comunicação. Na segunda fase, Niven (2005), afirma que é necessário descrever a fase de desenvolvimento e de criação do BSC, sendo esta fase composta pela recolha de informação, confirmação ou desenvolvimento da missão, valores, visão e estratégia, entrevistas, criação do mapa estratégico, transposição dos objetivos do mapa estratégico em indicadores com objetivos e iniciativas associadas, e definição do plano de expansão do BSC para o futuro.

2.2.8. Críticas ao *Balanced Scorecard*

Apesar do BSC ser uma ferramenta de gestão que tem vindo a ganhar maior prestígio nas organizações com o decorrer do tempo e de alguns gestores defenderem que esta é uma das melhores metodologias realizadas a nível da gestão, também suscitou algumas críticas no que diz respeito à sua definição e conceção.

Russo (2009), salienta que as relações de causa e efeito são de difícil comprovação estatística, defendendo que as relações acabam por ser lógicas e não estatísticas e que fatores não financeiros têm bastante influência nos fatores financeiros. O mesmo autor exemplifica que a formação dos colaboradores influencia diretamente o desempenho dos funcionários o que causa um efeito positivo nos processos internos e na relação com os clientes, que se vão refletir nos resultados financeiros da empresa.

Russo (2009), ainda critica a inconsistência da metodologia, uma vez que o sistema está demasiado direcionado para os objetivos financeiros inferiorizando consequentemente os fatores humanos como as horas de trabalho efetuadas pelos colaboradores, a concorrência dos mercados, as questões ambientais e sociais onde os funcionários estão inseridos e inclusive os fornecedores.

Davenport (2005), destaca cinco críticas ao sistema desenvolvido por Kaplan e Norton: é uma ferramenta de mensuração que é relativamente rígida; cria estaticismo; dificulta a conexão da empresa com o exterior; a forma como lida com a criação de conhecimento, aprendizagem e crescimento e, por fim, é um mecanismo bastante mecânico.

Numa perspetiva diferente, Atkinson, Banker, Kaplan e Young, (1997), fundamentam a crítica a este sistema de gestão afirmando que este método está excessivamente focalizado nos acionistas, ou seja, para estes autores o BSC não reconhece o valor que os colaboradores e os fornecedores têm na prossecução dos objetivos da empresa.

Ferreira (2000), evidencia que este sistema de avaliação de desempenho foi desenvolvido e testado noutra cultura americana e, devido às suas características, quando é concebido a outra cultura a sua *performance* não terá os resultados favoráveis obtidos nas empresas americanas. O mesmo autor acrescenta que o BSC é um modelo rígido e que apresenta apenas quatro perspetivas torna-o um sistema incompleto e limitativo.

No entanto, Kaplan e Norton (1996), tal como foi referido anteriormente, argumentam que as empresas podem adaptar o modelo às suas organizações e incorporar outras perspetivas, que considerem necessárias, ajustando-as à sua realidade.

3. Metodologia e caracterização do sector e da empresa Mendes e Gonçalves, S.A..

Neste capítulo será efetuada uma análise ao meio envolvente bem como à empresa em questão. Assim, os temas estão divididos em três pontos, sendo que no primeiro ponto enquadra-se este trabalho metodologicamente, no segundo ponto realiza-se uma análise de mercado, no terceiro será efetuada uma análise à indústria e no quarto apresentar-se-á as características da empresa em estudo.

3.1. Método e técnicas de recolha e de análise de dados

A escolha do método utilizado é efetuada consoante o objetivo que se pretende alcançar. Como o presente trabalho visa a conceptualização do *Balanced Scorecard* numa empresa de produção, esta investigação poderá ser considerada como qualitativa, uma vez que engloba o desenvolvimento de uma estrutura conceptual.

Segundo, Vieira, Major e Robalo (2009), a investigação qualitativa adota uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas de contabilidade, atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual estas práticas se desenvolvem. Este tipo de investigação é baseada em métodos para alcançar evidências que são flexíveis e sensíveis ao contexto social e que envolvem a compreensão de detalhes, complexidade e análise do contexto.

Assim, o método adotado para o desenvolvimento deste projeto, foi o estudo de caso, que na generalidade foi baseado numa reflexão sobre o tema, numa revisão de literatura e num trabalho de campo, que proporcionará uma compreensão mais profunda das práticas organizacionais e sociais da empresa.

Relativamente à revisão de literatura, esta foi maioritariamente baseada em pesquisas bibliográficas realizadas em bibliotecas, sendo também utilizada a internet.

Sendo o BSC uma ferramenta de gestão estratégica que a empresa pretende implementar no prazo de dois anos, para obter a informação fidedigna na construção do *Balanced Scorecard*, foram efetuadas duas entrevistas informais à diretora financeira da empresa, a primeira em Dezembro de 2016 e a segunda em Março de 2017, como é possível verificar no anexo, com destino a obter uma opinião crítica sobre os objetivos estratégicos definidos bem como quais os indicadores utilizados e qual a sua importância na elaboração do planeamento estratégico, ainda que ao longo da implementação se tenha considerado necessário realizar alguns ajustes nos mesmos.

Os resultados das entrevistas efetuadas pretendem avaliar os conhecimentos dos profissionais no que diz respeito à medição e gestão da *performance*, percebendo até que ponto o serviço está sensibilizado para a necessidade do uso de metodologias de gestão estratégica no âmbito da melhor qualidade dos produtos desenvolvidos. Por outro lado, os resultados das entrevistas também pretendem ajudar a construir uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard*.

Este envolvimento foi fundamental para o acesso a informação privilegiada, que contribuiu para a aproximação com a realidade empresarial e conseqüentemente, para a execução do estudo. Como tal, as técnicas de recolha de dados resultaram essencialmente da recolha de documentos e de conversas informais com a gestora financeira e restantes alguns colaboradores da empresa.

Ainda para a elaboração deste estudo, utilizou-se como fontes de evidência a análise de documentos, mais especificamente, através da observação direta dos relatórios corporativo e dos relatórios financeiros dos anos 2015 e 2016, a leitura de diversas entrevistas realizadas ao diretor geral da empresa, Carlos Gonçalves e a observação de arquivos.

Após a recolha de dados, recorrendo a entrevistas e observações identificaram-se objetivos estratégicos das quatro perspetivas, os respetivos eixos e indicadores estratégicos, as metas que a empresa pretende alcançar bem como as iniciativas que tem de adotar, com a finalidade de desenvolver um plano de implementação.

No que concerne ao plano de desenvolvimento do trabalho de campo, este será realizado de acordo com o que indica Santos (2006), estando assim dividido em seis passos: primeiro é necessário reunir todo o material de suporte em seguida, desenvolver e confirmar com os gestores de topo as definições de visão, valores, missão e estratégia. Conseqüentemente conduzir as entrevistas com os responsáveis pelas seções e definir os objetivos e indicadores para cada uma das quatro perspetivas. É necessário ainda enumerar quais as relações causa efeito entre cada perspetiva e ou objetivos estratégicos das mesmas, através de um mapa estratégico. E por fim, estabelecer metas para os indicadores, e criar um plano de iniciativas no sentido de garantir a concretização dos objetivos nas metas propostas para cada indicador.

Assim, o desenvolvimento deste trabalho foi sustentado por uma metodologia qualitativa resultante da recolha de dados e do contacto com a empresa em estudo, com o intuito de aprofundar o conhecimento da área de negócio e da própria empresa. E,

simultaneamente, por uma metodologia exploratória procurando uma maior familiaridade com o tema em estudo.

3.2. Análise de mercado

No que diz respeito à produção de molhos, temperos e condimentos, verifica-se que estes estão inseridos no sector da indústria transformadora.

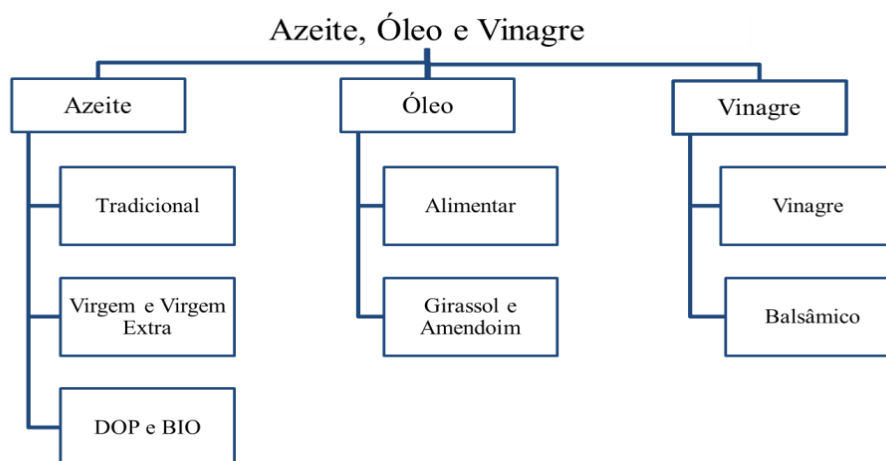
Os temperos são considerados como produtos de grande consumo, ainda que não sejam duradouros, visto serem produtos alimentares e *Business to Consumer* (B2C), pois têm como principal objetivo satisfazer as necessidades dos clientes (Lendrevie, 2000).

De acordo com a segmentação dos produtos no retalho alimentar, podem encontrar-se neste mercado, molhos, temperos e condimentos mais indicados para determinadas refeições, ou preparações de refeições isto é, alguns são mais recomendáveis para a carne, peixe e ou saladas.

Tendo em conta o contexto social português e a situação económica mundial, que afetam o poder de compra da população, o sector dos molhos e condimentos, poderá vir a ressentir-se devido a não perfazerem as características de bens essenciais, havendo a elevada possibilidade dos consumidores os excluïrem da sua alimentação.

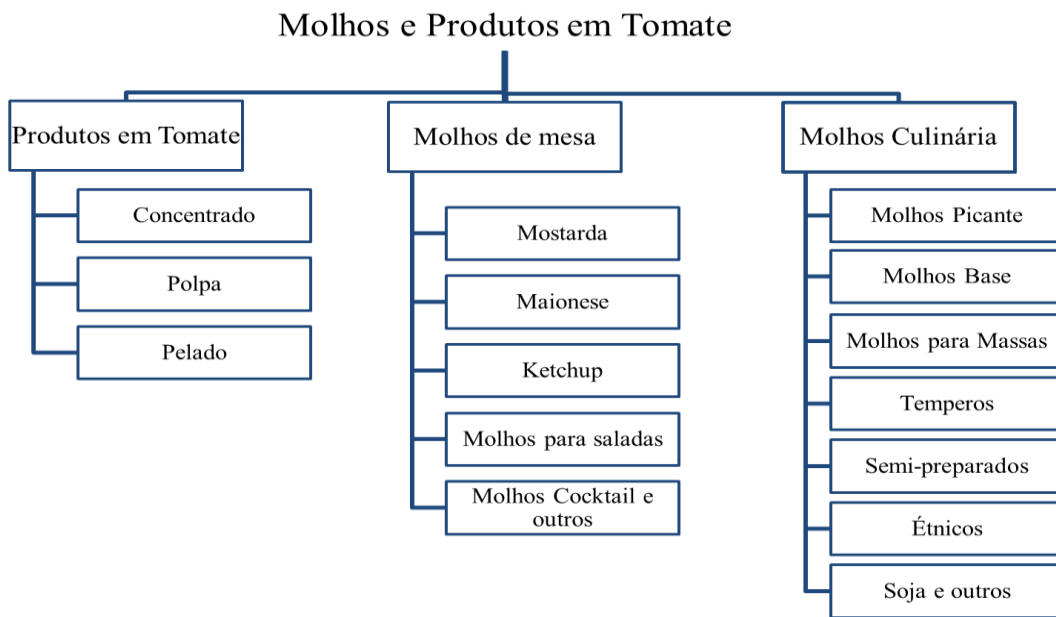
Sendo que, nos anuários elaborados pela AC Nielsen, alguns dos produtos comercializados na Mendes & Gonçalves, S.A., (MG) não são alvo de análise, a estrutura do mercado de molhos, temperos e condimentos, foi realizada com base na segmentação apresentada por um dos maiores *players* do retalho alimentar, a Sonae MC, representadas nas figuras 7, 8 e 9.

Figura 7: Azeite, Óleo e Vinagre



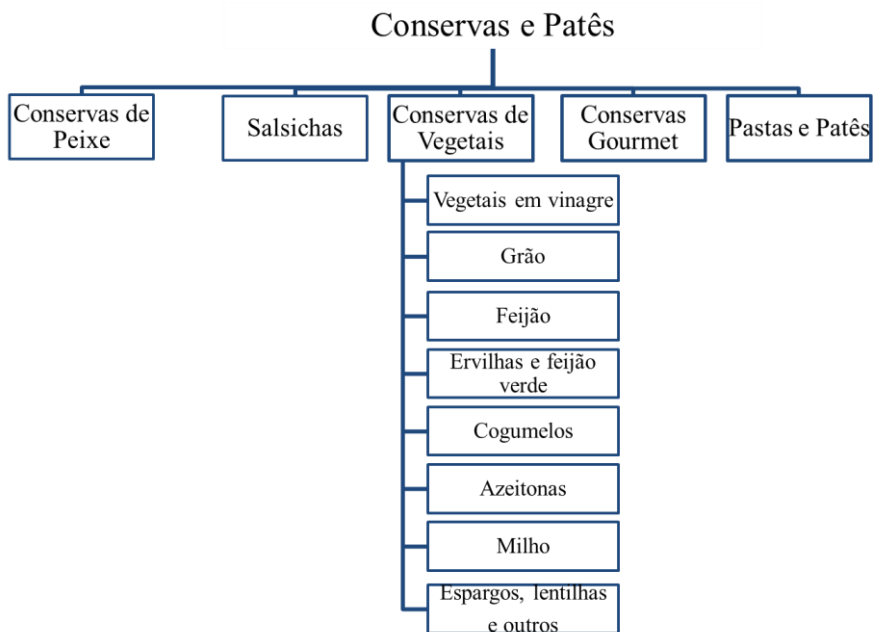
Fonte: Elaborado pela própria

Figura 8: Molhos e Produtos em Tomate



Fonte: Elaborado pela própria

Figura 9: Conservas e Patês



Fonte: Elaborado pela própria

Os vários segmentos existentes na empresa em estudo, segundo o instituto nacional de estatística, apresentam diferentes códigos da classificação das atividades económicas (CAE). Assim podemos classificá-los por:

- C – Indústrias Transformadoras

C10 – Indústrias Alimentares

C103 – Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas

C1039 – Outra preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas

C10395 – Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos

Assim como, compreende toda a preparação e conservação efetuada desde que a matéria-prima sai dos fornecedores até que esteja pronta para a produção dos temperos e por isso abrange os códigos.

- C – Indústrias Transformadoras

C10 – Indústrias Alimentares

C108 – Fabricação de outros produtos alimentares

C10840 – Fabricação de condimentos e temperos

A empresa abrange ainda a fabricação de vinagres, tais como os vinagres produzidos a partir de vinho e fruta. Inclui ainda a produção de todos os molhos produzidos na empresa, nomeadamente o *ketchup*.

Por fim, a MG abrange ainda o transporte e o armazenamento dos seus produtos no sentido de garantir a qualidade dos seus produtos, incluindo os códigos:

- H – Transportes e Armazenagem

H52 – Armazenagem e atividades auxiliares dos transportes (inclui manuseamento)

H5210 – Armazenagem

H52102 – Armazenagem não frigorífica

Com base na análise efetuada às três estruturas (azeite, óleo e vinagre; molhos e produtos em tomate; conservas e patês), comprovou-se que os mercados onde a empresa se encontra presente caracterizam-se por mercados concentrados.

Segundo Rodrigues (2015), um mercado é denominado por concentrado, quando pelo contrário, está largamente dominado por um pequeníssimo número de marcas, ou até só uma marca. Ou seja, quanto menos marcas existirem no sector, mais concentrado será o mercado.

Deste modo, e tendo em conta que a MG, está integrada num mercado partilhado por poucas marcas, cada uma destas dispõe de uma parcela de mercado bastante elevada.

Relativamente aos canais de distribuição do mercado em estudo, verificou-se que os produtos presentes são distribuídos em todas as lojas do tipo INA (Índice Nielsen Alimentar): hipermercados, supermercados e tradicional e todos os pontos de venda do tipo INCIM (Índice Nielsen Consumo Imediato) – índice que caracteriza as lojas com consumo no local superior a 50%, tais como, restaurante, *snacks* e cafés.

Os fatores críticos de sucesso são considerados elementos essenciais, ou seja, são aqueles que não podem falhar para que uma organização obtenha sucesso. Sendo que, na maioria, são determinados os produtos e clientes específicos sem os quais a empresa não perdura.

No que concerne aos fatores críticos de sucesso da empresa Mendes e Gonçalves, S.A., face ao mercado onde atua, podem identificar-se os seguintes fatores:

- Confiança e experiência reconhecida pelos seus clientes;
- Inovação em termos de tecnologia na embalagem ou no enchimento;
- Responder às crescentes tendências de saúde e bem-estar, associadas a estilos de vida saudáveis;
- Custos fixos controlados;
- Estrutura da organização;
 - Estrutura da organização – *flat* – pois deste modo é mais rápida a resposta às necessidades dos seus clientes;
 - Capital de confiança (na área das pessoas e equipa jovem).

No momento em que os fatores críticos de sucesso são discriminados, os gestores têm capacidade para estruturar uma correta formulação, e respetiva adequação, da estratégia que pretendem implementar, visto que, é através da estimativa dos diferentes elementos em diferentes conjunturas de mercado e em comparação com empresas concorrentes, que se determina o desenvolvimento da estratégia.

3.3. Análise da indústria

De acordo com a Harvard Business Review (2008), o modelo das cinco forças, desenvolvido por Michael Porter, constitui uma opção para o estudo da envolvente externa a uma indústria, na medida em que procura avaliar a atratividade de determinado sector.

Segundo este modelo, a atratividade de um sector é medida pela rivalidade existente no mesmo, pelos possíveis novos concorrentes, pela pressão dos produtos substitutos, pelo poder negocial dos clientes e pelo poder negocial dos fornecedores.

Na opinião de Freire (1997), o modelo arquitetado por Porter analisa toda a envolvente transacional e contextual onde as organizações se concentram, compreendendo não só a concorrência atual, como também os potenciais concorrentes, abrange ainda a hipótese de existirem produtos substitutos e o poder negocial quer dos fornecedores quer dos clientes em relação à indústria.

Seguidamente, analisar-se-ão, uma a uma, as cinco forças competitivas identificadas:

i) Rivalidade dos concorrentes e barreiras à saída

Relativamente à rivalidade dos concorrentes, quanto maior for a rivalidade no sector maior será a probabilidade de se verificarem guerras de preços e de comunicação (campanhas publicitárias), originando consequências negativas ao nível da atratividade.

Quadro 1: Rivalidade dos concorrentes

Rivalidade dos concorrentes	
Critérios	Atratividade
Baixo n.º de concorrentes	Alta
Elevado grau de concentração do mercado	Alta
Elevados custos fixos	Baixa
Baixo grau de diferenciação do produto	Alta
Baixos custos de mudança para os clientes	Baixa
Sub-total	Média-Alta

Fonte: Elaborado pela própria

Quadro 2: Barreiras à saída

Barreiras à saída	
Critérios	Atratividade
Elevado grau de especialização dos ativos	Muito Baixa
Elevado custo concentrado da saída	Muito Baixa
Elevadas barreiras emocionais	Baixa
Elevadas restrições legais e sociais	Baixa
Sub-total	Baixa

Fonte: Elaborado pela própria

Tendo em conta que a rivalidade entre os concorrentes tem um valor médio-alto proveniente de um baixo número de concorrentes, de um elevado grau de concentração de mercado e de um baixo grau de diferenciação dos produtos mas, em contrapartida, as barreiras à saída evidenciam um valor baixo, resultante de um elevado grau de especialização dos ativos e de um elevado custo concentrado da saída, no que concerne à força competitiva de concorrência no setor, verifica-se que a atratividade do mesmo apresenta um valor global médio.

ii) Novos concorrentes e barreiras à entrada

Ao analisar-se esta força, conclui-se que quanto maior for probabilidade de entrada de novos concorrentes num determinado sector, menor é a sua atratividade, e que essa probabilidade é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada.

Quadro 3: Novos concorrentes e barreiras à entrada

Novos concorrentes e Barreiras à entrada	
Critérios	Atratividade
Elevadas economias de escala	Alta
Baixa diferenciação do produto	Baixa
Elevada identificação da marca	Alta
Elevadas necessidades de capital	Alta

Novos concorrentes e Barreiras à entrada	
Reduzidos custos de mudança para os clientes	Baixa
Elevada facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa
Elevada facilidade de acesso a matérias-primas	Baixa
Elevadas limitações Legais	Alta
Total	Média

Fonte: Elaborado pela própria

Restringindo a análise ao sector dos temperos, constata-se que existem algumas barreiras à entrada nesta indústria, como os custos reduzidos de mudança para os clientes, a elevada facilidade de acesso aos canais de distribuição e às matérias-primas, que lhe concedem uma atratividade baixa, no entanto, o sector apresenta elevadas economias de escala, elevadas necessidades de capital, e ainda elevadas limitações legais que lhe conferem uma atratividade alta, deste modo, conclui-se que o valor global deste ponto é médio.

iii) Ameaça dos produtos substitutos

Quanto à ameaça de produtos substitutos, o mercado será menos atrativo quanto maior for a pressão exercida por estes.

Quadro 4: Ameaça dos produtos substitutos

Ameaça de produtos substitutos	
Critérios	Atratividade
Elevada disponibilidade de produtos substitutos	Muito Baixa
Reduzido custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Muito Baixa
Elevada rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa
Elevada agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa
Elevada relação ' <i>price/performance</i> ' dos produtos substitutos face à indústria	Baixa
Total	Baixa

Fonte: Elaborado pela própria

A indústria apresenta uma elevada disponibilidade de produtos substitutos, um reduzido custo de mudança, dos clientes, para o produto substituto e uma elevada relação qualidade/preço dos produtos substitutos, conclui-se que a atratividade do sector é baixa, pelo facto de existirem produtos no mercado com funções semelhantes, associados a marcas muito fortes.

iv) Poder negocial dos clientes

Relativamente ao poder negocial dos clientes, sabe-se que quanto maior for o poder destes, menor é a atratividade do mercado, e que, desta forma, os clientes poderão impor as suas condições (preço, pagamento, etc.).

Quadro 5: Poder negocial dos clientes

Poder negocial dos clientes	
Critérios	Atratividade
Elevado n.º de clientes da indústria	Alta
Elevado grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixa
Elevado custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alta
Elevado peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria para o cliente	Baixa
Elevada importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa
Elevado grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta
Baixa disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa
Total	Média

Fonte: Elaborado pela própria

No que diz respeito a esta força, a atratividade do sector é média. Desta forma conclui-se que os clientes não têm grande poder face aos *players* do mercado.

v) Poder negocial dos fornecedores:

Tal como foi dito para os clientes, quanto maior for o poder negocial dos fornecedores menor é a atratividade do mercado, uma vez que se torna mais fácil estes imporem as suas regras e aumentarem os seus preços.

Quadro 6: Poder negocial dos fornecedores

Poder negocial dos fornecedores	
Critérios	Atratividade
Reduzido n.º de fornecedores da indústria	Baixa
Elevada Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixa
Elevados custos de mudança de fornecedor	Baixa
Elevada importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa
Baixa disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Baixa
Total	Baixa

Fonte: Elaborado pela própria

Tendo em consideração que existe um número reduzido de fornecedores na indústria, é dada uma enorme importância à qualidade dos produtos comprados, e que existe uma pouca disponibilidade de produtos substitutos, no que concerne à força dos fornecedores, este sector caracteriza-se por uma baixa atratividade.

Em suma, através da análise das cinco forças de Porter, conclui-se que a atratividade do sector na sua globalidade é média-baixa. Assim, as condições existentes no sector não são favoráveis ao desenvolvimento do negócio.

3.4. Análise da empresa Mendes e Gonçalves, S.A.

Este ponto é dedicado a analisar a empresa que se pretende estudar – Mendes e Gonçalves, S.A. – e repartir-se-á em 4 partes: a análise da empresa em si, que inclui a história, missão, valores, gama de produtos, dimensão, entre outros; a análise dos seus concorrentes, através da identificação de grupos estratégicos; a análise do consumidor-tipo dos seus produtos; e, por fim, uma análise SWOT sintetizadora do capítulo.

3.4.1. História

A empresa Mendes e Gonçalves, S.A., fundada em 1982, “assume-se como uma marca dedicada à produção e comercialização de vinagres, molhos e condimentos, sendo um dos principais *players* deste sector de mercado” (Site Oficial da empresa, Revista Pontos de Vista, 2011).

Ainda que, inicialmente a sua atividade se resumisse à produção de vinagre de fruta, especificamente a partir do figo, uma vez que esta fruta é encontrada em grandes proporções e com uma qualidade extrema na região da Golegã, local onde está sediada, desde o início da sua atividade que, a empresa em questão, primava na qualidade e inovação dos produtos que desenvolvia.

Sendo o primeiro princípio da Mendes e Gonçalves S.A., a qualidade dos produtos conjugada com a satisfação dos clientes, o administrador, Carlos Gonçalves, e em virtude da forte concorrência, vivenciou a necessidade de inovar.

Consequentemente, e sem negligenciar a produção de vinagre, em 2002, a empresa expandiu a sua produção para temperos e molhos alimentares, também eles produzidos através do vinagre, sendo atualmente uma empresa de referência em Portugal neste setor.

“Com o tempo sentimos que apesar de termos muitos tipos de vinagres apresentados de diversas formas, a empresa continuava dependente de um monoproduto: o vinagre. Assim fazia sentido diversificarmos o negócio. Porque o vinagre é uma matéria-prima importante no fabrico dos molhos e porque na altura a maioria dos molhos eram importados, em 2002 decidimos iniciar a produção de molhos e outros temperos.” (Revista Marketeer, 2013).

São de salientar ainda alguns dos prémios mais gratificantes para a empresa, como em 2008 os vinagres da marca Peninsular serem premiados com o selo “Produto do Ano” e ainda no ano de 2011, a conquista do selo “Sabor do Ano 2011”, que consiste em testar o sabor dos alimentos.

Com a necessidade de desenvolver a sua empresa e de crescer nos mercados estrangeiros, o empresário Carlos Gonçalves, apostou fortemente na formação dos funcionários nos diversos sectores, em particular na área da investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos.

Neste sentido, em 2013, a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., relançou a marca Paladin, que havia sido comprada no ano 2000, de modo a acrescentar a componente de *marketing* que, nos dias de hoje, é essencial para alcançar os clientes. Consequentemente, esta marca, não só constituiu uma proposta mais consistente e adaptada às condições impostas pelos consumidores como ainda viabilizou uma internacionalização da empresa de forma sustentada.

Atualmente, a empresa em questão, ao fortalecer a sua índole empreendedora, ousada e empenhada em fazer a diferença, conseguiu, também devido à qualidade dos produtos e à estratégia global de *marketing* adotada em torno da marca principal, que a componente internacional já representasse um terço das vendas, sendo que, o objetivo imediato da empresa, até 2020, passa pela internacionalização representar 40% do volume de negócios.

É de realçar ainda que, a empresa de temperos portuguesa estabeleceu uma parceria com uma empresa angolana de distribuição alimentar, denominada por Angoalissar, com a finalidade de construir uma fábrica onde possa produzir vinagres e temperos em Angola. Deste modo, em Junho de 2015, a nova fábrica, investimento este que culminou nos 13 milhões de euros, situada nos arredores de Luanda, começou inicialmente com a produção de vinagres.

“À luz do que acontece em Portugal, a Mendes e Gonçalves Angola tem como pretensão, o crescimento no mercado nacional, através de inovações constantes, recorrendo aos conhecimentos de técnicos, às melhores matérias-primas, tendo como objetivo fundamental a produção de molhos e temperos à base dos sabores tradicionais angolanos (...) trata-se de um investimento em contra ciclo, dada a situação atual de Angola, mas está em linha com o facto de prepararmos o futuro a médio-longo prazo. E como acreditamos no futuro de Angola, não hesitámos em avançar” (Jornal de Negócios, Julho de 2016).

Mesmo em tempos de crise, e não produzindo bens essenciais, a empresa em questão conseguiu, no espaço de cinco anos, em virtude dos investimentos realizados principalmente na marca Paladin, que cresceu cerca de 300%, bem como a veracidade com que os produtos são efetuados, evoluir de um volume de negócios de 14,5 milhões de euros para 30 milhões de euros.

Assim, e mantendo uma administração consciente e empenhada, a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., nestes 35 anos, cresceu de tal forma que deixou de ser uma limitada (Lda) e passou a ser uma sociedade anónima (SA), mas mantendo toda a sua peculiaridade, qualidade que fora conseguida enquanto empresa familiar.

3.4.2. Missão, visão, valores, objetivos e vantagens competitivas

Na formulação da estratégia é necessário ter em consideração tanto a análise ao meio envolvente, bem como a análise das competências internas. Deste modo, cabe aos

gestores verificarem se a missão, os objetivos e a estratégia estão em consonância e se estão enquadrados na visão global da empresa.

Santos (2008), destaca a importância de se assegurar que os diferentes elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, a fim de garantir a uniformidade da atuação no mercado.

Com o nível de concorrência que as organizações vivenciam nos dias de hoje, para que qualquer empresa consiga ser sustentável, é indispensável que os gestores formulem uma estratégia.

E, tendo em conta que esta resulta da conjugação de análises do meio envolvente e análises às competências internas é fundamental que a empresa trace uma razão pela qual quer existir, ou seja, conceber a missão da empresa, ao mesmo tempo, o sucesso empresarial requer que os gestores tracem um objetivo futuro para o desenvolvimento da mesma, isto é, a sua visão, e por fim, respeitem um quadro de valores reconhecido como importantes pela sociedade.

Neste sentido, podemos definir missão como o propósito pelo qual a empresa foi concebida e, mesmo que possa sofrer reajustes no decorrer do tempo, pretende-se que seja infundável. Assim, e para cativar os consumidores, é essencial que o motivo pela qual a organização existe seja coerente, de modo a que os *stakeholders* conheçam o propósito da organização e estejam alinhados com o mesmo.

A Mendes e Gonçalves, S.A., tem como principal missão a satisfação dos clientes e consumidores, tendo em conta a multiculturalidade dos gostos, uma vez que a empresa está presente em diversos países e por consequência em diversas culturas.

A empresa em questão assume ainda o compromisso de, com responsabilidade, inovar permanentemente com a finalidade de criar valor para os acionistas, para os colaboradores e para a comunidade envolvente.

Da mesma maneira, podemos definir visão empresarial como o objetivo que a organização pretende alcançar no futuro. Consequentemente, a visão, através das ambições dos gestores, descreve e especifica aquele que será o quadro futuro que a empresa pretende alcançar. E, para que tal seja concretizado, é necessário que inicialmente se identifiquem as aspirações da organização de modo a que, de seguida, e criando um clima envolvente e comprometedor, se possa discernir o que é necessário alterar ou corrigir na organização.

No que concerne à visão a empresa em estudo, tem como objetivo ser uma empresa de referência, tanto a nível nacional como a nível internacional, na produção de

temperos inovadores e, por sua vez, adaptar as suas produções aos mercados onde atuam. A empresa defende ainda que a visão deve ser compartilhada com os funcionários visto que só assim se consegue atingir os bons resultados, sendo que uma organização sem visão passa por ser uma visão sem direção.

Relativamente aos valores empresariais, são definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão e, ainda que sejam difíceis de mensurar, são fundamentais para conceber a estratégia da organização, dado que, uma empresa sem valores é equiparada a uma pessoa sem identidade.

Segundo Costa (2007, p.38), os valores são "características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem numa escala, com gradação entre avaliações extremas".

A Mendes e Gonçalves, S.A., assume como principais valores:

- A proximidade e a informalidade, ainda que seja uma empresa em grande expansão manteve, desde sempre, uma relação de proximidade tanto com os clientes como com os parceiros ao mesmo tempo que sustenta uma relação próxima e formal com os seus colaboradores.
- A capacidade de adaptação é outro valor que a empresa considera fundamental, “a Mendes e Gonçalves, S.A. define-se pela sua rapidez e fácil adaptação a novos cenários, o que é permitido pelas estruturas de decisão centralizadas, as operações reunidas em *insourcing* e a equipa jovem e flexível. Esta adaptabilidade é valorizada pelos seus clientes (tanto nacionais, como provenientes de outros países com diferentes hábitos alimentares e legislações) e aplicam-se as fórmulas, *packaging* ou rotulagem de produto” (Site Oficial da Empresa).
- A qualidade é um dos fatores indispensáveis na escolha do produto, deste modo, a empresa em causa prima por um “elevado rigor em todas as operações por forma a conferir um elevado nível de qualidade dos seus produtos, cuja exigência só é conseguida graças ao profissionalismo da sua equipa” (Site Oficial da Empresa). Em contrapartida, a empresa assume que a sua principal vantagem competitiva passa pela inovação constante, tanto a nível de produtos, como a nível de sabores, “(...) fator onde a organização continuará a apostar internamente como eixo estratégico de diferenciação face ao mercado” (Site Oficial da Empresa).

- A empresa destaca o seu patriotismo, visto que, desde o início que a sua prioridade passa por utilizar os “(...) produtos provenientes da zona seguidos da região e país. Só depois são procuradas matérias-primas fora de Portugal. O figo é um bom exemplo, já que a MG acolhe grande parte da produção de figo da zona de Torres Novas para produção de vinagre.” Ainda para intensificar este valor a organização concebeu um movimento, denominado por “gosto de Portugal”, que tenciona valorizar o que é português. E a contínua aposta no mercado internacional, através das exportações, é um dos “fatores de reforço deste patriotismo, já que a empresa se propõe a valorizar o vinagre nos 5 continentes” (Site Oficial da Empresa).

Por fim, e tal como foi referido anteriormente, a missão e os objetivos empresariais determinam o tipo de estratégia a adotar pelos gestores.

Por conseguinte, podemos considerar os objetivos como sendo o fim que se pretende atingir, ou seja, a meta que se pretende alcançar, assim podemos concluir que é através destes que os indivíduos se movem de modo a alcançar os resultados que pretendem.

Segundo Freire (1997), os objetivos devem ser alcançáveis, consistentes com a missão e a estratégia delineada, mensuráveis, devem ainda ser bem explícitos, ou seja, quando são difíceis de mensurar é indispensável que estes sejam diretos, e específicos, deste modo devem indicar exatamente o que se pretende.

Neste sentido, a Mendes e Gonçalves, S.A. estabelece como principais objetivos:

- Aumentar o volume de negócios, através da expansão para novos mercados e do desenvolvimento de novos produtos;
- Fideliza clientes, proporcionando aos consumidores produtos de qualidade extrema;
- Capta novos clientes e mercados, por intermédio do desenvolvimento de produtos diferenciados que proporcionam novas soluções para o consumidor.

Carlos Gonçalves gosta de ampliar os horizontes do orgulho de ser português ao criar e desenvolver produtos e marcas próprias de qualidade e com criatividade, não hesitando correr riscos em prol das suas metas: fazer de Paladin, Creative e Peninsular referências em qualquer parte do mundo, nas quais os portugueses se revejam (Site Oficial da Empresa).

Tendo em consideração as marcas presentes na Mendes e Gonçalves S.A, podem ser identificadas as seguintes vantagens competitivas:

- Notoriedade e reconhecimento da marca;
- Ser considerada, junto dos consumidores, como uma marca de confiança;
- Grande aposta na investigação e desenvolvimento;
- Vasta e inovadora gama de produtos;
- Elevados investimentos em publicidade.

3.4.3. Gama de Produtos

A empresa Mendes e Gonçalves, S.A., está dividida em três marcas, a paladin, a creative e a peninsular, no entanto cada marca tem a sua gama de produtos:

Paladin

- Azeite, Óleo e Vinagre:
 - Vinagre de vinho e de sidra: vinagre de vinho branco; vinagre de vinho tinto; vinagre de sidra; limonagre; vinagre de sidra 100% e vinagre de uvas vale da rosa;
 - Crems balsâmicos: creme à base de vinagre balsâmico; creme à base de vinagre balsâmico com maçã e creme à base de vinagre balsâmico com manjeriço;
 - Vinagre de fruta: vinagre de tomate do ribatejo; vinagre de pêra rocha do oeste; vinagre de fruta com manga; vinagre de fruta com frutos vermelhos e vinagre de fruta com maracujá;
 - Vinagre envelhecido: vinagre balsâmico da modena; vinagre envelhecido de vinho tinto; vinagre envelhecido de vinho com aroma a estragão; vinagre envelhecido de vinho com aroma a cebola; vinagre de mel;
 - Vinagre em spray: vinagre em spray com aroma a framboesa; vinagre em spray de vinho branco; vinagre em spray de sidra; condimento balsâmico em spray;
 - Vinagre para galheteiro: vinagre de vinho branco; vinagre de vinho tinto; vinagre balsâmico da modena; azeite; galheteiro (vinagre + azeite); vinagre em saquetas e azeite em saquetas;

- Molhos:
 - Ketchup (Variedades: Ketchup, Ketchup com piri-piri e Ketchup à portuguesa);
 - Piri-Piri (Variedades: Piri-piri sacana, Piri-piri sacana extra picante, Piri-piri sacana com ananás, Piri-piri sacana com limão e Piri-piri sacana com alho e louro);
 - Maionese Top Down / Vidro (Variedades: Maionese; Maionese Magra);
 - Mostarda;
 - *Dressings*: (Variedades mostarda com mel; molho de iogurte; molho de coentros e alho; molho de azeitonas e orégãos; molho mil ilhas; molho à cervejaria; molho batatas fritas; molho vinagrete; molho cebola caramelizada; molho para saladas de azeite e limão; molho pitta; molho agridoce; molho de alho frito; molho de iogurte e hortelã; maionese de coentrada; molho de alho à portuguesa e molho cocktail à portuguesa);
 - Molhos para fondue (Variedades: molho fondue barbecue; molho fondue manga e caril; molho fondue orégãos e azeitonas e molho fondue coentros e alho);
 - Molhos sushi (Variedades: molho inglês; molho soja e vinagre de arroz);
 - Temperos / Marinadas (Variedades: Massa d’alho à antiga, massa de pimentão à antiga; vinha d’alho à antiga; tempero para frango e massa d’alho com limão);

Peninsular

- Molhos e Produtos de Tomate
 - Molhos (Variedades: Maionese, piri-piri: normal e extra forte);
 - Produtos de tomate – Tomate inteiro pelado;
- Azeite, Óleo e Vinagre
 - Vinagre (Variedades: vinho, sidra, balsâmico, fruta, cereal);
 - Azeite;
 - Óleo (Variedades: Óleo de alto rendimento, Óleo de amendoim);
 - Sumo de Limão;

- Conservas vegetais
 - Cogumelos;
 - Vegetais vinagre (variedade: Pickles);
 - Tremoços;
 - Azeitona Mista retalhada;

Creative

- Vinagre (Variedades: Vinagre de figo e canela com pedaços de figo; vinagre com pedaços de limão mel e algas; vinagre com pedaços de frutos vermelhos; vinagre de sidra com pedaços de maçã e mel; vinagre de fruta com lascas de gengibre; vinagre de fruta com polpa de manga; redução de vinagre de figo com pedaços de figo; redução de vinagre de vinho tinto; redução de vinagre de sidra com pedaços de maçã; redução de vinagre de fruta com pedaços de ananás e redução de vinagre de fruta com pedaços de ananás).

Assim é de salientar, por fim, que a empresa Mendes e Gonçalves S.A., divide a sua produção em três grandes marcas, sendo elas a paladin, a creative e a peninsular, como demonstra o organograma evidenciado na figura 10, no entanto a empresa ainda produz diversas marcas próprias de hipermercados, sendo essas produções realizadas de acordo com o que o cliente necessita.

Figura 10: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela própria

3.4.4. Concorrentes e consumidores

Uma vez que a Mendes e Gonçalves, S.A. se encontra presente em diversos sectores de mercado, nesta análise consideraram-se, de cada setor, os principais concorrentes diretos, isto é, aqueles que têm as mesmas características que o produto da empresa em estudo.

Quadro 7: Principais concorrentes por setores

	Setor	Marca (Segmento em que concorre)
1	Azeite, Óleo e Vinagre	<ul style="list-style-type: none">· Gallo (azeite e vinagre)· Oliveira Da Serra (azeite e vinagre)· Fula (óleo)· Frigi (óleo)· Vaqueiro (óleo)· Becel (óleo)· Marcas da distribuição (azeite, óleo e vinagre)
2	Molhos e Produtos de Tomate	<ul style="list-style-type: none">· Savora (molhos mesa: mostarda)· Margão (molhos mesa: mostarda)· Hellmann's (molhos mesa: maionese)· Calvé (molhos mesa: mostarda, maionese e outros molhos)· Vianeza (molhos mesa: maionese)· Heinz (molhos mesa: ketchup e outros molhos)· Casa Pontinha (molhos culinária)· Kikkoman (molhos culinária)· Koala (molhos culinária)· Guloso (produtos em tomate)· Compal (produtos em tomate)· Marcas da distribuição (molhos e produtos de tomate)
3	Conservas e Patês	<ul style="list-style-type: none">· Ferbar (conservas e patês: conservas em vinagre)· Marcas de Distribuição (conservas e patês: conservas em vinagre, tremoços e azeitonas)

Fonte: Elaborado pela própria

Uma das maiores preocupações da Mendes e Gonçalves, S.A. é a seleção cuidadosa dos ingredientes base dos seus produtos, uma preocupação que faz da empresa a primeira escolha dos consumidores. De salientar, ainda que existem vários tipos de consumidores, mediante o setor de mercado em que o produto está inserido.

3.4.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta bastante utilizada pelos gestores, devido à sua simplicidade, e tem como função executar uma análise ao ambiente empresarial (análise de cenário), permitindo assim que seja empregue como base para a gestão e para o planeamento estratégico da empresa.

É de destacar ainda que a sigla SWOT provem das palavras, Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) e consiste num estudo rigoroso ao ambiente interno da empresa, onde se pretende mensurar os pontos fortes e os pontos fracos da mesma, e em simultâneo, ao ambiente externo da empresa, onde o objetivo passa por quantificar as oportunidades e as ameaças existentes no mercado.

Deste modo, o objetivo prende-se com o facto de se realizar uma análise interna da empresa com o seu meio envolvente, procurando eliminar as suas fraquezas, bem como converter as ameaças externas em novas oportunidades.

Neste sentido, na análise interna especificam-se todos os aspetos da organização, como por exemplo, o pessoal, as instalações, a localização, os produtos ou serviços, com o intuito de identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Por outro lado, na análise externa são tidos em consideração entre outros os seguintes aspetos: contexto económico, político, tecnológico, etc. (Dyson, 2004).

De seguida identificam-se, no quadro 8, os pontos fracos, pontos fortes, fraquezas e oportunidades da empresa Mendes e Gonçalves, S.A..

Quadro 8: Análise SWOT

	Positivos	Negativos
	Pontos Fortes:	Pontos fracos:
Internos (Organização)	Qualidade dos produtos comercializados acima da média;	Os preços que a empresa pratica são elevados quando comparados com outras marcas;
	Tecnologia bastante avançada;	O <i>know-how</i> da empresa está demasiado centralizado, uma vez que a empresa está sediada apenas na Golegã;
	Diferenciação nas embalagens;	Dificuldade de fazer crescer o <i>know-how</i> dos recursos humanos ao mesmo ritmo do crescimento da empresa;
	Grande proximidade com a localidade;	Pouco aposta em comunicação;
	Boa relação com os parceiros de negócio;	
	Grande aposta na I&D;	
	Finanças sólidas;	
Compromissos e lealdade com os colaboradores;		
Externos (ambiente)	Oportunidades:	Ameaças:
	Forte adesão da população a produtos diferentes e inovadores;	Aumento do preço das matérias-primas;
	Maior interesse pela culinária Gourmet;	Crise económica;
	Possibilidade de conquistar cada vez mais mercados externos;	Elevado consumo de marcas de distribuição;
		Maiores cuidados com a alimentação;
	A carga fiscal demasiado elevada;	
	Fórmulas de produtos facilmente copiáveis;	
	Mercado com grande investimento em ações promocionais;	

Fonte: Elaborado pela própria

3.4.6. Política de gestão

No que concerne à política de gestão adotada pela empresa em estudo, esta passa por manter um equilíbrio entre a sustentabilidade da empresa, a qualidade dos produtos e a segurança alimentar ao mesmo tempo que assumem uma responsabilidade social elevada, tendo em conta a sua produção.

Deste modo, a MG, destaca cinco fatores, que interligados, são essenciais para manter o equilíbrio referido anteriormente:

- A inovação e a criatividade – a empresa assume um compromisso com as tecnologias e promete ideias inovadoras para as suas atividades;
- Os clientes – a organização manifesta um compromisso com a satisfação dos clientes antecipando as suas necessidades, através do desenvolvimento de produtos seguros;
- Melhoria contínua – a MG responsabiliza-se a melhorar continuamente os processos implementados, acompanhando as exigências técnicas e comerciais rentabilizando os recursos disponíveis e assegurando a avaliação e promoção de resultados;
- Os colaboradores – da mesma maneira, a empresa, compromete-se com a saúde dos colaboradores, a segurança, a qualidade de vida e o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos;
- Meio ambiente – assume por fim, um compromisso com a gestão aliada à preservação ambiental e ao consumo consciente; ainda sobre este fator, e no sentido de promover a aplicação de melhores práticas de gestão ambiental, MG é aderente da Sociedade Ponto Verde, transferindo, assim, a responsabilidade de gerir os resíduos relativos às embalagens não-reutilizáveis.

3.4.7. Sistemas de informação

No que respeita aos sistemas de informação, a MG, dispõe de um departamento informático que tem por objetivo, não só, monitorizar as incessantes mudanças sentidas no sector, como, em simultâneo, procura desenvolver um sistema indispensável de modo a facilitar a comunicação e o acesso à informação inescusável para o desempenho das variadas funções da empresa.

Com o propósito de atingir resultados soberanos, a MG, trabalha com a *systems applications and products* (SAP) Business One, um sistema que possibilita às empresas administrar as suas atividades em todas as áreas, incluindo as finanças, e com a *Crystal Report*, uma ferramenta que permite a concepção de relatórios.

No entanto, a maioria da informação que é transmitida para a gestão é tratada em Microsoft Excel, sendo também através desta ferramenta que se extraem os dados produzidos pelos sistemas definidos anteriormente.

A informação, que se destina essencialmente à administração, neste caso concreto ao diretor geral, aos chefes dos variados departamentos e aos vendedores, pode ser tratada diariamente ou mensalmente, sendo que a empresa em estudo optou por tratar os dados apenas de mês a mês, com exceção do controlo de variação de vendas bem como o mapa de cobranças que são realizados semanalmente.

Por outro lado, é de destacar que a MG, não só aceita como promove todas as propostas eficientes apresentadas pelos seus colaboradores, defendendo que, enquanto promove e confia nas competências dos seus funcionários, investe num instrumento de melhoria futuro, tornando, por consequência, a empresa mais competitiva.

4. Proposta de implementação do *Balanced Scorecard*

Tendo em conta os conceitos apresentados na revisão de literatura bem como toda a história e informação a nível da empresa Mendes e Gonçalves, S.A., neste ponto realizar-se-á a integração da informação sobre empresa e o enquadramento teórico, de acordo com a metodologia utilizada.

4.1. Definição das perspetivas da organização e eixos estratégicos

Na análise teórica da dissertação, verificou-se que as quatro perspetivas, definidas por Kaplan e Norton no desenvolvimento do BSC, são os elementos que sustentam este modelo, em virtude de analisarem e caracterizarem tanto a missão como a visão empresarial. Por outro lado, este destaque, dado às quatro perspetivas, é evidenciado porque estas proporcionam uma visão de curto prazo, demonstrado através da perspetiva financeira e, ao mesmo tempo, uma visão de longo prazo que engloba todos os aspetos não financeiros.

Deste modo, através das quatro perspetivas descritas no modelo em estudo é possível analisar a empresa Mendes e Gonçalves, S.A. no seu todo, isto é, estas permitem que as várias áreas da empresa, financeiras e não financeiras, sejam verificadas simultaneamente, posto que, Kaplan e Norton, argumentam que só através desta condição é que as empresas conseguem obter um crescimento sustentável.

Assim, cabe ao gestor identificar em cada uma das perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), os eixos estratégicos, também designados por orientações estratégicas, que os colaboradores devem seguir, de modo a que a informação seja adequada aos diferentes níveis da empresa.

A Mendes e Gonçalves, S.A. adota como principais eixos estratégicos, a rentabilidade, o crescimento da empresa, a fidelização de novos clientes bem como, a satisfação dos seus clientes e colaboradores, a organização, a eficiência e a eficácia, a qualidade dos seus produtos, a qualificação dos seus colaboradores e a tecnologia utilizada, entre outros.

Posteriormente, os eixos estratégicos são integrados em cada uma das quatro perspetivas, que resultarão nos objetivos que a empresa em estudo considera fulcrais para atingir a estratégia definida, como podemos verificar no Quadro 9.

Quadro 9: Perspetivas, eixos estratégicos e respetivos objetivos estratégicos

Perspetivas	Eixo Estratégico	Objetivos Estratégicos
Financeira	Crescimento	Aumentar o Volume de Negócios Aumento dos Projetos Internacionais
	Rendibilidade	Aumentar a Rendibilidade do VN
	Cliente	Aumento da quota de mercado Angariação de Clientes Fidelização de clientes existentes Garantir a satisfação das encomendas realizadas
Processos Internos	Rendibilidade	Aumentar a eficiência comercial
	Retenção	Aumentar a qualidade do serviço
	Fidelização	Assegurar a monitorização dos projetos internos
	Satisfação	Diversificar os produtos
Aprendizagem e Crescimento	Eficiência e Eficácia	Garantir satisfação e motivação dos recursos humanos
	Qualidade	Investir na formação dos colaboradores
	Planeamento	Melhorar as condições de trabalho
	Inovação	

Fonte: Elaborado pela própria

4.2. Definição dos objetivos estratégicos por perspetiva

Para a implementação do *Balanced Scorecard* é essencial, tal como já foi referido nos capítulos anteriores, ter os objetivos estratégicos bem definidos e devidamente divulgados pelos colaboradores. Posto isto, e tendo em conta que o modelo em estudo está dividido em quatro perspetivas, é imprescindível que também os objetivos estratégicos estejam enquadrados em cada uma das mesmas.

4.2.1. Perspetiva financeira

A perspetiva financeira está evidentemente ligada aos acionistas da empresa, dado que, ao investirem numa empresa a maioria dos sócios tem como principal objetivo obter retorno do capital investido a médio-prazo, ainda que implique incorrer riscos para otimizar a rentabilidade do negócio.

De modo a proporcionar aumento de valor na perspetiva dos acionistas, e sendo a Mendes e Gonçalves, S.A., uma organização muito focada nas vendas, os objetivos estratégicos da empresa, nesta perspetiva, dividem-se entre dois eixos estratégicos, o crescimento e a rentabilidade. No que concerne ao crescimento, a empresa pretende aumentar o seu volume de negócios e ao mesmo tempo aumentar o número de projetos

que realiza a nível internacional no entanto, no que respeita à rentabilidade os gestores pretendem aumentar a rentabilidade do volume de negócios.

É importante salientar que só através da combinação dos dois eixos estratégicos realçados anteriormente é que os gestores conseguem manter um nível de crescimento equilibrado, sendo, por consequência, o aumento da rentabilidade do volume de negócios um objetivo de importância extrema para a sustentabilidade empresarial.

Assim, é possível sintetizar os objetivos estratégicos da perspetiva financeira de modo a enquadrar cada um na empresa em estudo:

- Aumentar o volume de negócios: O volume de negócios é decomposto pelo total das vendas e prestações de serviços, sendo os seus indicadores de desempenho a taxa de crescimento do VN e o volume de vendas. Assim, e tendo em conta, como já foi referido, que a empresa em estudo concentra o seu VN nas vendas, este objetivo passa por impulsionar o valor das vendas quando comparado com o ano anterior.
- Aumentar a rentabilidade do VN: A rentabilidade líquida do volume de negócios representa a percentagem do volume de negócios após serem deduzidos os custos decorrentes das atividades operacional, financeira, não corrente e fiscal.
- Aumento dos projetos internacionais: Como foi salientado na história da empresa, a expansão da mesma nos mercados internacionais tem sido notória, contando já com uma fábrica sediada em Angola. E, tendo em consideração que a percentagem de vendas extracomunitárias já é significativa, os gestores ambicionam aumentar os projetos internacionais.

É de salientar que estes objetivos financeiros só são possíveis de alcançar se a empresa orientar a sua estratégia em função das necessidades do cliente, apenas através destes é que a organização consegue obter lucro. Assim, é fundamental, tal como Kaplan e Norton (1992), defendem que tanto as quatro perspetivas como os respetivos objetivos estratégicos estejam interligados.

4.2.2. Perspetiva de clientes

Como foi referido no desenvolvimento da dissertação, a relação com o cliente é fulcral para a empresa em questão e, posto que o objetivo principal passa por aumentar as vendas, é de evidenciar a importância da perspetiva dos clientes.

Assim, cabe aos gestores conhecerem a realidade dos clientes, ou seja, quais as suas necessidades, qual o produto que mais valorizam, quais os seus interesses e qual o preço máximo que estão dispostos a pagar por cada produto, de modo a direcionar a sua produção às preferências dos seus clientes e simultaneamente auferir clientes novos o que, por consequência, gera mais-valias.

Por conseguinte, a empresa identifica um determinado número de elementos que considera fundamentais para a sua estratégia, como por exemplo, o produto, a qualidade, a imagem, o prazo, e o custo, no sentido de a diferenciar da concorrência e, simultaneamente, reforçar o seu relacionamento com os clientes, concebendo, deste modo, soluções singularizadas aos mesmos com o propósito de alcançar os objetivos previamente definidos nesta perspetiva.

A Mendes e Gonçalves, S.A., é uma empresa de cariz comercial, como referido anteriormente, portanto a sua estratégia está direcionada para um aumento das vendas, o que faz desta perspetiva, uma perspetiva imprescindível. De modo a promover as vendas, os gestores adotam como eixos estratégicos, a fidelização, retenção e satisfação do cliente, que consequentemente podem ser medidos por objetivos estratégicos como podemos observar no Quadro 9:

- Aumento da quota de mercado: O aumento da quota de mercado será medido através da percentagem da quota de mercado e pela percentagem das vendas do sector. Associar os dois indicadores permite aos gestores verificar se o objetivo está a ser cumprido e tomar medidas prudentes no sentido de cumprir esse objetivo, uma vez que liderar o mercado é essencial para o crescimento da empresa.
- Angariação de clientes: Será avaliado tendo em conta o número de contratos realizados com novos clientes. A conquista deste objetivo é determinante para o crescimento e rentabilidade da empresa.
- Fidelização de clientes existentes: Este objetivo será medido consoante o número de produtos vendidos aos clientes existentes, sendo um objetivo tão ou mais importante que a angariação de novos clientes, visto que a fidelização é um elemento crucial para a sustentabilidade da empresa.
- Garantir a satisfação dos clientes: O último objetivo desta perspetiva passa por garantir as necessidades dos clientes, sendo quantificado através do

índice de satisfação dos clientes, e implica uma inovação paralela com a evolução dos gostos do consumidor.

Através dos objetivos estratégicos definidos anteriormente, a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., consegue não só verificar, através dos seus indicadores, qual a imagem que os seus clientes têm dos seus produtos, como também estruturar e implementar planos estratégicos para atingir os resultados financeiros a partir das preferências dos consumidores.

É de destacar, por fim, que o bom desempenho da relação empresa-cliente, depende também da *performance* que os gestores conseguem alcançar em determinadas áreas, principalmente na gestão dos processos internos, que se designam essenciais para a sua atividade.

4.2.3. Perspetiva dos processos internos

Deste modo, nesta perspetiva, os gestores devem centrar a sua atenção no interior da organização, isto é, devem orientar a gestão para as atividades que estejam correlacionadas com os processos de negócio e possam, conseqüentemente, sustentar a satisfação dos clientes e dos acionistas.

Sendo a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., na área da indústria alimentar, uma das maiores produtoras de temperos, molhos e condimentos, em Portugal, esta perspetiva adquire uma dimensão extrema. A finalidade da organização passa por produzir produtos de excelência, ou seja, com uma qualidade inigualável, ao mesmo tempo que pretendem primar pela diferenciação quando comparados com a concorrência, e no sentido de cumprir estes objetivos, é indispensável que a empresa invista no departamento de investigação e desenvolvimento.

Assim, a perspetiva dos processos internos, na empresa em estudo, evidencia como eixos estratégicos a inovação, a eficiência e eficácia, a qualidade e a racionalização, e é no seguimento destas orientações que são definidos os objetivos estratégicos, como pode ser verificado no Quadro 7:

- Aumentar a eficiência comercial: No que concerne à eficiência comercial, esta vai ser analisada através do número de horas que a empresa utiliza para apresentar os seus projetos e o número de contratos efetivamente realizados. Assim, através desta comparação os gestores auferem capacidades para avaliar se a comunicação com o cliente está a ser

executada convenientemente, isto é, se a apresentação dos produtos oferecidos pela empresa está a ter o impacto pretendido.

- Aumentar a qualidade do serviço: A qualidade dos serviços será avaliada através do número de erros que a empresa incorre. Sendo a qualidade dos seus produtos o que a distingue de empresas concorrentes, a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., ambiciona que o número de falhas seja cada vez mais reduzido, de modo a obter produtos e serviços de excelência.
- Assegurar a monitorização de projetos internos: Este objetivo será medido através da comparação entre o número de projetos que efetivamente cumpriram os prazos estabelecidos pela organização e número total de projetos. No entanto, como é uma empresa que necessita da matéria-prima dos fornecedores para produzir os seus produtos, implica que, direta ou indiretamente acabe por não conseguir cumprir todos os prazos aos quais se propõe. Deste modo, através deste objetivo os gestores pretendem culminar cada ano com um número inferior de contratos não realizados nos prazos estabelecidos, quando comparados com o ano anterior.
- Diversificação dos produtos: A diversificação do produto tal como já foi referido, requer uma inovação constante, sendo essencial o departamento de investigação e desenvolvimento. Assim, este objetivo pode ser avaliado segundo o número de produtos que foram desenvolvidos no decorrer do ano e é crucial para a satisfação dos clientes atuais e para a captação de novos clientes.

Em modo de conclusão, através dos objetivos estratégicos da perspetiva dos processos internos, os gestores têm como finalidade garantir tanto a satisfação do cliente como a prossecução dos objetivos financeiros da empresa no sentido de aumentar as vendas e portanto assegurar a satisfação dos acionistas.

4.2.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Através da perspetiva de aprendizagem e crescimento, e no sentido de obter sucesso financeiro no longo prazo, os gestores pretendem distinguir e quantificar o nível de sustentabilidade da organização, a partir do conhecimento (know-how) e das possibilidades que a empresa tem de crescer. Isto é, é fundamental identificar quais as

adversidades que estão a impedir a empresa de crescer e traçar possíveis mudanças e aperfeiçoamentos para a empresa implementar.

A empresa em estudo é caracterizada como uma das empresas mais desenvolvidas a nível internacional, o que só terá sido conseguido devido ao elevado investimento que fora realizado tanto na formação dos colaboradores como na permanente aposta nas novas tecnologias. No que diz respeito à empresa Mendes e Gonçalves, S.A., e sendo esta distinguida pela sua constante inovação, esta perspetiva torna-se elementar.

Neste sentido foram definidos três objetivos estratégicos, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, enquadrados nos eixos estratégicos da satisfação, qualificação e tecnologia, como é possível verificar no Quadro 9:

- Garantir a satisfação e motivação dos recursos humanos: A satisfação dos colaboradores é medida através do índice de atribuição de prémios. O bem-estar, as condições de trabalho e o desenvolvimento a nível de formação profissional são os fatores que mais contribuem para o aumento da produtividade e para a melhoria do produto/serviço oferecido ao cliente, o que, conseqüentemente, será retribuído através de prémios.
- Investir na formação dos colaboradores: Este objetivo tem como indicador o número de horas que a empresa disponibiliza de formação para cada funcionário. A formação interna na empresa Mendes e Gonçalves, S.A., é considerada como imprescindível no sentido de disponibilizar aos seus colaboradores todas as ferramentas essenciais para o bom desempenho das suas funções. Através do cumprimento deste objetivo a empresa vai impulsionar o número de trabalhadores qualificados, o que contribui para o seu alto desempenho.
- Melhorar as condições de trabalho: Estando este objetivo relacionado com os dois anteriores, a empresa consegue medi-lo através de inquéritos de satisfação aos recursos humanos, pois só assim é que os acionistas conseguem compreender quais os recursos que devem ser substituídos.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é caracterizada por valores como a formação, a qualificação e a satisfação dos colaboradores que, como referido anteriormente, são considerados fulcrais para a empresa proporcionar um serviço que satisfaça as necessidades do cliente e assim garantir um crescimento sustentado.

4.3. Mapa estratégico

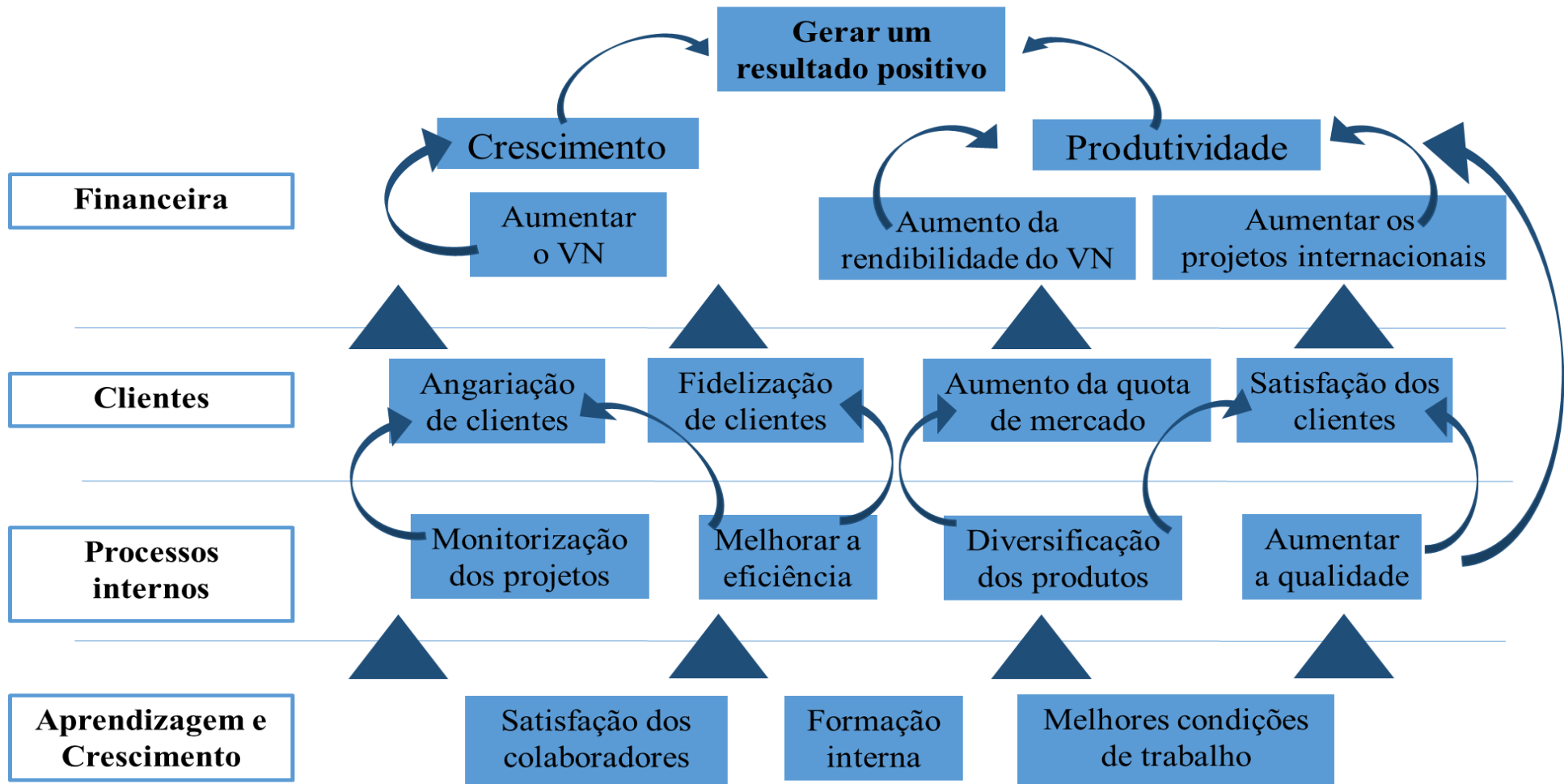
Como foi referido na revisão de literatura, o mapa estratégico é essencial no que concerne à interligação de objetivos, na comunicação da estratégia e na tradução da mesma aos colaboradores.

Assim através deste mapa os gestores conseguem traçar uma representação visual da estratégia nas quatro perspetivas, como é possível verificar na figura 11, bem como verificar em que fase se encontra a implementação da estratégia e realizar os ajustamentos necessários.

No mapa estratégico da figura 11 verificam-se as ligações entre os objetivos das quatro perspetivas da empresa Mendes e Gonçalves, S.A.:

- Sendo a base da empresa, e portanto a base do mapa estratégico, a perspetiva de aprendizagem e crescimento, os seus objetivos estratégicos estão permanentemente relacionados com as restantes perspetivas. Assim, e como é visível através do mapa demonstrado, a satisfação dos colaboradores, bem como as condições em que trabalham, influenciam diretamente os processos internos. Isto é, um funcionário que se sinta realizado com as condições de trabalho que a organização propõe, vai consequentemente originar resultados positivos, aumentando a qualidade e a eficiência da produção.

Figura 11: Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela própria

- A perspetiva dos processos internos visa o aumento da qualidade dos produtos que, como referido anteriormente, está condicionada pela satisfação dos colaboradores e, por outro lado, diretamente ligada à satisfação dos clientes e indiretamente à produtividade da organização. Da mesma maneira, o objetivo da diversificação dos produtos, isto é, capacidade de inovação por parte da organização, influencia diretamente o aumento da quota de mercado e a satisfação dos clientes, visto que, quanto mais a empresa apostar na diversificação dos seus produtos maior será a sua carteira de clientes, e consequentemente a sua quota de mercado. Ainda na perspetiva dos processos internos, é de relevar que a Mendes e Gonçalves, S.A., tem como objetivo melhorar a eficiência da produção que, tal como os restantes objetivos, só são possíveis alcançar se os colaboradores se mantiverem satisfeitos o que terá impacto na angariação de clientes e respetiva fidelização.
- Sendo uma empresa que pondera as suas ações para reforçar a sua relação com os clientes, a Mendes e Gonçalves, S.A., sem menorizar as perspetivas anteriores, destaca a importância desta perspetiva, com destino a apresentar um resultado positivo. Deste modo é de realçar a relação entre os objetivos dentro desta perspetiva, posto que, só através da satisfação dos clientes é que a empresa consegue angariar e fidelizar um maior número de clientes e, da mesma maneira só através do aumento de clientes é que a empresa consegue perfazer um aumento da quota de mercado. Assim, estes quatro objetivos interligados influenciarão diretamente os objetivos da perspetiva financeira, como o aumento da rentabilidade do volume de negócios e o aumento dos projetos internacionais.
- Por fim, a Mendes e Gonçalves, S.A., divide os seus objetivos financeiros em dois propósitos, o crescimento da empresa, que só é alcançado através do aumento do volume de negócios e a produtividade que é conseguida através do aumento da rentabilidade do volume de negócios, do aumento de projetos internacionais e indiretamente através do aumento da qualidade dos produtos. Sendo que o crescimento e a produtividade vão proporcionar um resultado positivo à empresa.

É de realçar ainda que, para além das relações esquematizadas no mapa estratégico, existem diferentes relações diretas e indiretas entre as quatro perspetivas e os

respetivos objetivos, que estão relacionados e alinhados com os conceitos e valores da empresa Mendes e Gonçalves, S.A., no sentido de cumprir com a estratégia da mesma.

Em modo de conclusão, o mapa estratégico concede não só uma representação visual das perspetivas e dos respetivos objetivos estratégicos, como também das relações críticas entre si, de modo a clarificar o alinhamento da estratégia da empresa.

4.4. Definição dos *Key Performance Indicators* e Metas

Como decorre do enquadramento teórico efetuado anteriormente, e como foi comprovado através do mapa estratégico, para que a empresa consiga atingir os objetivos bem como as metas a que se propõe, é essencial que todos os colaboradores conheçam os indicadores de desempenho.

Assim, é fulcral que as medidas ou indicadores estratégicos que constam no *BSC* traduzam da forma mais fiel possível os objetivos subjacentes, transmitindo os resultados e meios que ligam a implementação da estratégia.

Por outro lado, é de salientar que, no que concerne às metas apresentadas de seguida, ainda que estejam enquadradas na realidade empresarial da organização, os valores apresentados não são os valores reais.

Deste modo, na Quadro 10 identificam-se para cada objetivo estratégico o ou os indicadores de *performance* utilizados pelos gestores e a metas correspondentes.

Quadro 10: Definição dos *Key Performance Indicators* e das metas

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Meta
Financeira	Aumentar o Volume de Negócios	Volume de Vendas	5%
		Taxa de Crescimento do VN	5%
	Aumentar a Rendibilidade do VN	Rendibilidade Bruta do VN	14000
	Aumento dos Projetos Internacionais	Nº de projetos no mercado internacional	1
Cliente	Aumento da quota de mercado	Quotas de Mercado	Aumentar
		Vendas do Sector	Aumentar
	Angariação de Clientes	Nº de clientes	Aumentar
	Fidelização de clientes existentes	Produtos vendidos aos clientes	Manter
	Garantir a satisfação das encomendas realizadas	Nº de linhas de encomendas não satisfeitas	98%
Processos Internos	Aumentar a eficiência comercial	Qualidade das apresentações	Aumentar
		condições de contratos efetuados	Aumentar
	Aumentar a qualidade do serviço	Notas de crédito emitidas	Aumentar
	Assegurar a monitorização dos projetos internos	Execução dos projetos nos prazos	1
	Diversificar os produtos	Desenvolvimentos de produtos novos	20
Aprendizagem e Crescimento	Garantir satisfação e motivação dos RH	Avaliação de desempenho	Manter
	Investir na formação dos colaboradores	Nº de horas de formação e comprovativo que contribuiu para o desempenho	2
	Melhorar as condições de trabalho	Inquérito de satisfação aos RH	2

Fonte: Elaborado pela própria

4.5. Iniciativas e planos de ação

Como referido anteriormente, na implementação do BSC, depois de serem estabelecidas as ligações entre os objetivos estratégicos, os respetivos indicadores de desempenho e as metas que a organização pretendem alcançar, cabe aos gestores considerarem, as iniciativas e os planos de ação que a empresa deve adotar com a finalidade de cumprir a visão da empresa e a sua estratégia.

Podemos assim definir as iniciativas estratégicas como sendo os planos de ação que se caracterizam por serem projetos efetuados pelos gestores de topo, e são aplicados a cada objetivo delineado pela empresa, isto é, as iniciativas estratégicas visam a concretização dos objetivos estratégicos.

É de salientar ainda que, por um lado na planificação das ações, é fundamental que os recursos humanos estejam envolvidos para que possam ser identificadas as iniciativas que cada colaborador deve realizar, em consonância com o seu posto de trabalho. Por outro, as iniciativas devem estar estruturadas por prioridades e devidamente calendarizadas, no sentido de regular o período de implementação e orçamento que a empresa dispõe para alcançar a estratégia definida, como é possível verificar no Quadro 11.

Quadro 11: Impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos

Objetivo \ Iniciativas	Perspetiva financeira			Perspetiva dos clientes				Perspetiva dos processos internos				Perspetiva de aprendizagem e crescimento		
	Aumento do Volume de Negócios	Aumento da Rentabilidade do VN	Aumento dos projetos internacionais	Aumento da quota de mercado	Angariação de novos clientes	Fidelização de clientes existentes	Garantir a satisfação das encomendas realizadas	Aumentar a eficiência comercial	Aumentar a qualidade do serviço	Assegurar a monitorização dos projetos internos	Diversificação dos produtos	Garantir a satisfação e motivação dos RH	Investir na formação dos colaboradores	Melhorar as condições de trabalho
Identificação de novas oportunidades de negócio														
Renegociação da dívida														
Diminuição dos custos														
Investimentos em novos mercados														
Reduzir o fundo de maneo necessário														
Realização de inquéritos de satisfação														
Determinar oportunidades para a captação de clientes novos														
Realização de campanhas de <i>marketing</i>														

Fonte: Elaborado pela própria

Quadro 11 – Continuação do impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos

Internacionalização do negócio	Medio	Negativo	Medio	Medio	Medio	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Sem impacto	Negativo	Sem impacto
Melhorar a qualidade do serviço	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Medio	Medio	Medio	Negativo	Medio	Medio	Negativo	Sem impacto	Sem impacto	Negativo
Realização de duas auditorias internas anuais ao sistema de gestão de qualidade	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Medio	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Sem impacto	Negativo
Realização do evento anual de convívio de colaboradores	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Negativo	Sem impacto
Promover a calendarização dos prazos de execução dos projetos	Negativo	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Medio	Medio	Sem impacto	Medio	Medio	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto
Planear o lançamento de novos produtos	Medio	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Medio	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Medio	Sem impacto	Negativo	Sem impacto
Realização de inquéritos para melhorar as condições de trabalho	Sem impacto	Negativo	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Sem impacto	Medio	Sem impacto	Medio
Promover os recursos humanos a apresentar novas ideias	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Sem impacto	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Medio	Negativo	Negativo
Desenvolver planos de formações para os recursos humanos	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Negativo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Sem impacto	Medio	Medio	Negativo

Fonte: Elaborado pela própria

Legenda	
Impacto	Score
Elevado	Medio
Médio	Negativo
Sem impacto	Sem impacto
Negativo	Negativo

De seguida apresenta-se um resumo das principais iniciativas da empresa Mendes e Gonçalves, S.A, por perspetiva:

1. Perspetiva financeira:

- Identificação de novas oportunidades de negócio, que como se pode constatar tem impacto nos quatro objetivos financeiros definidos pela empresa;
- Internacionalização do negócio, que tem grande impacto nos objetivos de aumentar o VN e de aumentar a quantidade de projetos internacionais;
- Investimentos em novos mercados, que tal como na iniciativa anterior tem impacto nos quatro objetivos.

Assim, através desta síntese, conclui-se que, para que sejam cumpridos os objetivos financeiros é crucial que a empresa defina como principais iniciativas o aumento da quota de mercado internacional, a clara identificação de novas oportunidades de negócio e o investimento em novos mercados efetuado de forma equilibrada e sustentada.

2. Perspetiva de clientes:

- A determinação de oportunidades para a captação de clientes, possibilita a implementação dos quatro objetivos traçados pela empresa, tendo um impacto maior nos objetivos do aumento da quota de mercado e da angariação de novos clientes;
- Realização de inquéritos de satisfação, que contribui para a empresa atingir os quatro objetivos a que se propõe, sendo que tem um impacto maior nos objetivos que se referem à satisfação e fidelização dos clientes;
- A qualidade dos produtos/serviços tem bastante impacto em três, dos quatro, objetivos estratégicos definidos pela Mendes e Gonçalves, S.A.
- Planear o lançamento de novos produtos, ainda que seja uma iniciativa com menor impacto influencia os quatro objetivos.

No que concerne à perspetiva dos clientes a empresa em questão ambiciona alcançar uma quota de mercado maior, tanto a nível nacional como a nível internacional,

e fidelizar os clientes existentes e, para alcançar estes objetivos a Mendes e Gonçalves, S.A., adota como principais iniciativas a determinação de oportunidades para a captação de clientes, a realização de inquéritos de satisfação e a crescente qualidade dos produtos/serviços.

3. Perspetiva dos processos internos:

- Melhorar a qualidade dos serviços, esta iniciativa tem impacto nos quatro objetivos definidos pela empresa, isto é, se a qualidade dos serviços for assegurada, a qualidade dos produtos será substancialmente melhor, e da mesma maneira terá um impacto positivo na monitorização dos projetos;
- A internacionalização do negócio é uma iniciativa estratégica que tem impacto médio nos quatro objetivos traçados pela Mendes e Gonçalves, S.A., tendo em conta que é uma empresa que já atua no mercado internacional;
- O desenvolvimento de planos de formação para recursos humanos tem impacto elevado em três dos quatro objetivos delineados pela empresa pois, se a empresa traçar planos para a formação consegue assegurar a qualidade do serviço, o que por consequência melhora a qualidade dos produtos, e melhora a eficiência comercial;
- Promover a calendarização dos prazos de execução dos projetos tem um impacto elevado tanto na monitorização dos projetos como na qualidade dos serviços.

Deste modo, é de destacar, na perspetiva dos processos internos, o desenvolvimento de planos de formação, o constante aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e a calendarização dos projetos que são as iniciativas que mais contribuem para atingir os objetivos a que a empresa se propõe.

4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento:

- Realização de inquéritos para melhorar as condições de trabalho: através desta iniciativa a empresa consegue averiguar quais os pontos onde tem de melhorar. Consequentemente o impacto é elevado na satisfação e motivação dos colaboradores e na formação dos mesmos;

- Promover os recursos humanos a apresentar novas ideias: esta iniciativa tem um impacto nos três objetivos que os gestores pretende alcançar, destacando-se claramente o impacto no objetivo da satisfação e motivação dos colaboradores;
- Diminuição dos custos: esta iniciativa destaca-se pelo impacto negativo que causa nesta perspetiva uma vez que, quando a empresa pretende diminuir os custos, normalmente tende a reduzir ou no investimento efetuado na formação dos funcionários ou na diminuição das condições de trabalho.

Nesta perspetiva destaca-se pela positiva o facto de a empresa realizar inquéritos para averiguar se os colaboradores necessitam de melhores condições de trabalho e o facto de promover quem apresentar novas ideias, que são duas iniciativas que contribuem essencialmente para a satisfação e motivação dos colaboradores que como vimos anteriormente são a base da empresa. E destaca-se pela negativa a iniciativa que pretende diminuir os custos da empresa posto que, a diminuição dos custos implica que exista menos investimento na formação dos colaboradores e ou nas suas condições de trabalho.

4.6. Monotorização da *performance*

Norton e Kaplan (1992), caracterizam o BSC por ser um instrumento que, através da contínua verificação dos resultados dos indicadores de desempenho, monitoriza a *performance* da empresa.

Atendendo que, a monotorização do desempenho dos colaboradores, é utilizada pelos gestores, como sendo um método que maximiza a probabilidade de concretizarem os objetivos estratégicos, este processo pode ser definido como a base para o cumprimento da missão estabelecida pela organização, bem como para a materialização da visão.

Sendo a Mendes e Gonçalves, S.A., uma empresa empenhada em enquadrar os colaboradores nas suas iniciativas, e que efetua reuniões semanalmente nos vários departamentos, sugere-se a realização de um painel de bordo, esquematizado em *Excel* e publicado, onde todos os funcionários consigam ter acesso ao mesmo, no sentido de garantir que o processo de monitorização seja executado de forma acessível mas simultaneamente de forma eficaz. É de salientar ainda que, através deste plano, tanto os gestores como os restantes colaboradores conseguem fazer um acompanhamento mais

rigoroso da evolução dos indicadores e com base nessa evolução, conceber um plano de ações necessárias para a concretização dos objetivos.

A partir deste plano de monitorização a empresa tem possibilidade de comparar frequentemente os resultados dos seus objetivos com as metas definidas, tanto em valor como em percentagem e consoante o indicador a análise pode ser efetuada mensalmente, trimestral ou apenas anual. Neste sentido, este método requer que a empresa desenvolva pelo menos dois planos, um que inclui os valores mensais e outro que engloba os valores anuais.

De seguida propõe-se um painel de bordo, adaptado aos objetivos que a Mendes e Gonçalves, S.A. pretende alcançar, para a monitorização do desempenho, Quadro 12.

Quadro 12: Monitorização do desempenho

Perspetivas Estratégicas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Unidade de Medida	Meta a atingir			Resultado alcançado						Ações a desenvolver
				Mês	Trimestre	Ano	Mês	%	Trimestre	%	Ano	%	
Financeira	Aumentar o Volume de Negócios	Volume de Vendas	%										
	Aumentar a Rendibilidade do VN	Rendibilidade Bruta do VN	%										
	Aumento dos Projetos Internacionais	Nº de projetos no mercado internacional	Número										
Cliente	Aumento da quota de mercado	Vendas do Sector	%										
	Angariação de Clientes	Nº de clientes	Número										
	Fidelização de clientes existentes	Produtos vendidos aos clientes	%										
	Garantir a satisfação das encomendas realizadas	Nº de linhas de encomendas não satisfeitas	%										
Processos Internos	Aumentar a eficiência comercial	Nº de Horas dispensadas em apresentações	Número										
	Aumentar a qualidade do serviço	Notas de crédito emitidas	Número										
	Assegurar a monitorização dos projetos internos	Execução dos projetos nos prazos	%										
	Diversificar os produtos	Desenvolvimentos de produtos novos	Número										
Aprendizagem e Crescimento	Garantir satisfação e motivação dos RH	Avaliação de desempenho	%										
	Investir na formação dos colaboradores	Nº de horas de formação e comprovativo que contribuiu para o desempenho	Número										
	Melhorar as condições de trabalho	Inquérito de satisfação aos RH	%										

Fonte: Elaborado pela própria

4.7. Recomendações finais

A implementação do modelo definido para a Mendes e Gonçalves, S.A., requer como tem sido referido ao longo do trabalho, a compreensão e envolvimento de todos os membros da organização. Neste sentido é essencial que seja facultado a todos os níveis hierárquicos da empresa a formação necessária para a compreensão do processo. Simultaneamente, todos os conceitos, benefícios, dificuldades e processos de gestão de mudança devem ser tratados por toda a equipa, para que a implementação seja executada com sucesso.

Deste modo, para uma implementação efetiva do *Balanced Scorecard* na empresa em estudo, sugere-se que:

- Seja estabelecida uma equipa (multifuncional) que acompanhe a implementação e monitorização do modelo;
- Seja criado um modelo informático que permita a medição e comunicação dos indicadores, de modo a impulsionar uma cultura de responsabilidade sobre os resultados obtidos face às metas definidas;
- E em última análise, seja fornecido um *output*, um relatório onde se defina um plano de gestão de mudança, para que se possa orquestrar todo o processo de implementação e acompanhamento do *Balanced Scorecard*.

Assim, com base nestas coordenadas, que se julgam serem necessárias para conduzir a Mendes e Gonçalves, S.A., a uma implementação de sucesso, apresenta-se na Quadro 13, uma proposta de implementação resumida para a empresa em estudo.

Quadro 13: Proposta do *Balanced Scorecard*

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Eixo Estratégico	Indicadores de Desempenho	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Meta	Iniciativas						
Financeira	Aumentar o Volume de Negócios	Crescimento	Volume de Vendas	%	Volume de Vendas	5%	Investimentos em novos mercados						
			Taxa de Crescimento do VN	%	Taxa de Crescimento do VN	5%	Identificação de novas oportunidades de negócio						
	Aumentar a Rendibilidade do VN	Rendibilidade	Rendibilidade Bruta do VN	%	Margem Bruta/Volume de Negócios	14000	Diminuição dos custos						
	Aumento dos Projetos Internacionais	Crescimento	Nº de projetos no mercado internacional	Número	Nº de projetos no mercado internacional/Nº total de projetos	1	Determinar oportunidades para a captação de clientes novos						
Cliente	Aumento da quota de mercado	Rendibilidade	Quotas de Mercado	%	% da Quota de Mercado	Aumentar	Realização de campanhas de <i>marketing</i>						
			Vendas do Sector	%	% das vendas do Sector	Aumentar	Investimentos em novos mercados						
	Angariação de Clientes	Retenção	Nº de clientes	Número	Nº de clientes	Aumentar	Melhorar a qualidade do serviço						
	Fidelização de clientes existentes	Fidelização	Produtos vendidos aos clientes	%	Nº de clientes atuais/Nº de Clientes totais	Manter	Realização de inquéritos de satisfação						
	Garantir a satisfação das encomendas realizadas	Satisfação	Nº de linhas de encomendas não satisfeitas	%	Inquérito de Satisfação de clientes	98%	Planear o lançamento de novos produtos						
Processos Internos	Aumentar a eficiência comercial	Eficiência e Eficácia	Qualidade das apresentações	Número	Nº médio de horas dispensadas em apresentações	Aumentar	Desenvolver planos de formações para os recursos humanos						
			condições de contratos efetuados	Número	Nº médio de contratos efetuados	Aumentar	Investimentos em novos mercados						
	Aumentar a qualidade do serviço	Qualidade	Notas de crédito emitidas	Número	Notas de crédito emitidas	Aumentar	Promover a calendarização dos prazos de execução dos projetos						
	Assegurar a monitorização dos projetos internos	Planeamento	Execução dos projetos nos prazos	%	% de projetos efetuados nos prazos	1	Melhorar a qualidade do serviço						
							Diversificar os produtos	Inovação	Desenvolvimentos de produtos novos	Número	Nº de produtos novos	20	Planear o lançamento de novos produtos
Aprendizagem e Crescimento	Garantir satisfação e motivação dos RH	Satisfação	Avaliação de desempenho	%	Nº Prémios atribuídos/Nº total de prémios previstos	Manter	Promover os recursos humanos a apresentar novas ideias						
	Investir na formação dos colaboradores	Qualificação	Nº de horas de formação e comprovativo que contribuiu para o desempenho	Número	Nº médio de horas de formação por trabalhador	2	Desenvolver planos de formações para os recursos humanos						
	Melhorar as condições de trabalho	Tecnologia	Inquérito de satisfação aos RH	%	Inquérito das condições de trabalho	2	Realização de inquéritos para melhorar as condições de trabalho						

Fonte: Elaborado pela própria

5. Conclusões, limitações e desenvolvimentos futuros

No último capítulo do presente trabalho apresentam-se as principais conclusões, as limitações que se encontraram no desenvolvimento do estudo e a descrição das oportunidades para investigações futuras.

5.1. Conclusões

O objetivo geral deste projeto passou por desenvolver um BSC corporativo na empresa em estudo e, para tal foram definidos os seguintes objetivos específicos, identificar a visão, a missão, os valores, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos; Definir indicadores estratégicos de *performance*, as metas que se pretende alcançar e as iniciativas que a empresa deve considerar; Apresentar uma proposta de conceção do modelo.

Assim, é de salientar que, face à conjuntura económica que enfrentamos, os gestores deparam-se com inúmeros obstáculos e desafios que só são possíveis de transcender quando o gestor tem os conceitos de estratégia, de *performance*, de controlo de gestão e de avaliação de desempenho bem definidos que por consequência proporcionem uma tomada de decisão precisa.

Deste modo, e sendo uma ferramenta de gestão que abrange as quatro áreas empresariais, o BSC tornou-se um importante instrumento, na medida em que reflete os pontos mais importantes do negócio e permite corrigir o desalinhamento que possa existir entre a gestão e a estratégia. Por conseguinte, o modelo proposto teve como base o modelo desenhado por Kaplan e Norton (1992), dado que, a maioria dos indicadores descritos podem ser transformados e enquadrados na realidade empresarial de qualquer empresa.

Por outro lado, a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica pressupõe que tanto a visão, que transmite as intenções da organização, como a missão, que traduz a visão, e os objetivos estratégicos, que consideram os fins da empresa, sejam definidos de modo incontestável. Simultaneamente, esta metodologia impõe que exista um envolvimento dos colaboradores nos objetivos estratégicos da organização, de modo a garantir o seu envolvimento nas orientações estratégicas, bem como a sua satisfação e produtividade.

No sentido de garantir a concordância entre os objetivos e os valores destacados na estratégia da empresa, esta ferramenta de gestão permite que os gestores através de um

mapa estratégico, onde estão organizados os objetivos estratégicos pelas respectivas perspectivas e evidenciadas as relações causa e efeito entre os mesmos, descrevam a estratégia da empresa e a manifestem a todos os colaboradores. Da mesma maneira, através de um mapa de monitorização, o *Balanced Scorecard* possibilita ainda acompanhar a evolução do desempenho dos indicadores definidos para medir cada objetivo estratégico da organização.

Deste modo, ao proporcionar um método de avaliação de desempenho díspar, o BSC, consistente com a estratégia da organização, apoia a gestão dos recursos humanos e, tem como finalidade não só avaliar como também motivar e promover o empenho e satisfação dos colaboradores.

É de destacar, por outro lado, que o principal problema da maioria das empresas passa por não clarificar a sua estratégia e relativizar a importância de conceitos como a visão e missão da empresa, acabando estes por não serem transmitidos a todos os colaboradores e conseqüentemente provocar instabilidade empresarial.

No caso da empresa Mendes e Gonçalves, S.A., o diretor geral, Carlos Gonçalves, sempre destacou a importância dos colaboradores na empresa, promovendo e gratificando-os pelo seu desempenho, no entanto, a sua participação na estratégia da empresa é um fator relativamente recente, que está ainda a ser implementado, bem como a divulgação da visão e da missão a todos os funcionários.

No que concerne ao objetivo geral, este passava por conceber um *Balanced Scorecard* à empresa Mendes e Gonçalves, S.A., relativamente aos objetivos específicos estes passam pela identificação e definição clara da visão, da missão, dos valores, dos fatores críticos de sucesso, dos objetivos estratégicos, dos respetivos indicadores de desempenho e das metas e iniciativas propostas para alcançar os objetivos.

Esta reflexão permitiu-nos concluir que: A nível financeiro, foram destacados três objetivos que se baseiam fundamentalmente no crescimento da organização e na criação de valor para o acionista. Sendo que são usados quatro indicadores de desempenho para medirem a evolução dos indicadores. No que respeita à perspectiva dos clientes, foram distinguidos quatro objetivos também medidos por cinco indicadores de desempenho e através destes objetivos a empresa pretende maximizar a satisfação e aumentar o número de clientes fidelizados.

Relativamente à perspectiva dos processos internos foram designados objetivos que garantissem uma melhoria da eficiência e eficácia da empresa, e assegurada a qualidade dos produtos. Para medir esse desempenho são apresentados cinco indicadores.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, destacam-se três objetivos que pretendem incentivar os recursos humanos de modo a desenvolver a capacidade da empresa. Estes são medidos por três indicadores que analisam a evolução da gestão do capital humano.

Posto isto, considera-se que na generalidade, com as devidas limitações, tanto o objetivo geral como os objetivos específicos, do respetivo trabalho, foram alcançados com sucesso, o que permite aperfeiçoar o sistema de avaliação existente.

Por fim é de destacar que, numa realidade económica de constante mudança e de crescente competitividade, a empresa em estudo, ao implementar de um método de gestão como o *Balanced Scorecard*, orientado para que os colaboradores possam participar na estratégia da empresa e onde os objetivos estratégicos estão interligados com as metas que a empresa pretende alcançar, proporciona um nível de satisfação interna muito superior o que conseqüentemente conduzirá a um elevado desempenho.

5.2. Limitações

No desenvolvimento do presente trabalho foram encontradas algumas limitações que se prendem particularmente com o envolvimento da empresa, principalmente no que concerne à transmissão de dados, que não se encontram documentados na organização em estudo.

Por outro lado, e uma vez que a organização ainda não efetuou qualquer projeto de implementação do BSC, outra limitação encontrada passa pelo facto de não terem sido testadas as relações de causa e efeito, os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos e os indicadores propostos, o que implica a impossibilidade de testar o modelo desenhado, podendo provocar a vulnerabilidade deste modelo.

Por fim, pode também ser considerada como limitação o número reduzido de entrevistas efetuadas.

5.3. Oportunidades para investigações futuras

Tal como referido no decorrer do trabalho, este foi realizado com o propósito de servir a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., como modelo que sirva de sustento tanto na orientação como na tomada de decisão estratégica.

Assim, na elaboração deste estudo podem ser sugeridos conselhos para futuras investigações e desenvolvimentos, particularmente: Este modelo pode servir de base, ou podem apenas ser reutilizadas ideias, para projetos futuros e ou complementares ao que apresentamos, sublinha-se a importância de ser necessário realizar estudos que comparem a aplicação do modelo com outras empresas.

Sugere-se ainda que seja efetuada uma verificação e validação da aderência à realidade de cada um dos indicadores concebidos que ainda não foram testados.

Da mesma maneira, este modelo, quando utilizado no futuro, requer a validação das fórmulas de cálculo propostas para cada um dos indicadores de desempenho, posto que, pode existir a necessidade de serem realizados ajustes às fórmulas para os indicadores, uma vez que estas não foram testadas.

Por fim, recomenda-se ainda a validação das relações de causa-efeito, dos fatores críticos de sucesso e dos objetivos estratégicos, uma vez que, para além das relações causa-efeito propostas neste trabalho ainda não terem sido testadas, os objetivos são alterados no decorrer do tempo, bem como as suas relações.

6. Referências bibliográficas

Aguinis, H. (2009), An expanded view of performance management. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance management: Putting research into practice* (pp. 1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

Alves, Tânia (2010). *Balanced Scorecard aplicado a uma empresa de consultoria* (Projeto de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE *Business School*, Lisboa. Disponível no Repositório do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/2776>

Arrow, Kenneth J. (1964: 317-327). Research in Management Controls: A Critical Synthesis. In Bonini, Charles; Jaedicke, Robert K. ; Wagner, Harvey M. (Eds.). *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York : McGraw-Hill.

Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., Young, S. (1997). *Management Accounting*. NJ, Prentice Hall, 1997.

Barnard, Chester (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*, Editora RH, Lisboa.

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (2.^a Edição), Livros Horizonte, Lisboa.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1999), *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (3.^a Edição), Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Campos, Vicente (1996). *Gerenciamento pelas diretrizes* (2^a Edição). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia UFMG.

Carvalho, J. C. (2010). *UC2: Estratégia e Controlo de Gestão. Plano Síntese de Acetatos*. Mestrado executivo CGP 2011/2012, INDEG-IUL.

Carvalho, João (2012) *Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso*. Porto: Vida Económica, Editorial SA.

Chiavenato, I. (2008), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Costa, A. (2007) *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva

Davenport, T. H. *et al.* (2005), “The Tyranny of the *Balanced Scorecard* in the innovation Economy”, *United Kingdom, Cambridge University*, July 4-6.

Dyson, R. (2004). *Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick*. European Journal of Operational Research.

Ferrari, Everton; Santos, Neusa; Santos, Roberto & Araújo, Francisco (n.d.). *Balanced Scorecard - indicadores estratégicos de desempenho para concessionárias automobilísticas: um estudo de caso para rede de camiões* – XII Congresso Internacional de Custos (OCC). Disponível em <http://www.occ.pt/news/PENCUSTOS/pdf/100.pdf>

Ferreira, A. M. F. (2000). *The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organization*. Lancaster University & Portuguese Catholic University.

Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Viera, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. (1ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.

Ferreira, M. P., Santos, J.C., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial*. 3ª ed. Lisboa: Lidel- edições técnicas, Lda.

Filgueiras, Aline; Barros, Luana & Gomes, Josir (2009). *O processo de implementação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras*. Disponível em

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3Ahttp%3A%2F%2Fwww.revistas.usp.br%2Ffrege%2Farticle%2FviewFile%2F36693%2F39414&gws_rd=cr&ei=mkXDVqLrM4fdUYaMprAE

Flamholtz E. (1996). Effective Organizational Control: *A Framework, Applications and Implications*. *European Management Journal*, 14 (6): 596-611.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Hewege, Chandana R. (2012: 1-11). *A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward Sage Open*. Disponível <http://sgo.sagepub.com/content/2/4/2158244012470114> (Consultado em 7 de Dezembro de 2016).

Herrero Filho, E. (2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, 3ª Edição, Rio de Janeiro: Campus.

Horváth, Péter (2006) *Controlling*. Munchen : Verlag Vahlen.

Huber, G. P.; Glick, W. H. (1995) *Sources and forms of organizational change*. (Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press

Jerónimo, Cícero; Ramos, Nicomedes & Moura, Jaqueline (2008). *Uma análise da implementação do BSC na Petrobras*. Disponível em http://si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/pgp/p_1AnalisedaImplementacao.pdf

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2002). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 4ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves J., Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editores: Lisboa.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, Robert., & Norton, David (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*.

Kaplan, Robert., & Norton, David (1993). “Putting the Balanced Scorecard to work”, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Nº 5, pp.134-142.

Kaplan, Robert, & Norton, David (1996). *The Balanced Scorecard –translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert, & Norton, David (1997). *A Estratégia em Ação Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, Robert & Norton, David (2007). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John; & Armstrong, Gary (2005). *Principles of Marketing: European Edition*. (4ª Edição). England: Pearson Education Limited

Lee, Cynthia (1985: 322-331). *Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training*. *New York, NY: Academy of Management*, 10 (2).

Lendrevie, J. (2000). *Mercator XXI*. 10.^a. Lisboa: Dom Quixote

Lowe, E. A. (1971: 1-12). *On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control*. *Journal of Management Studies*. Oxford. ISSN 0022-2380.

Luz, Hugo (2014). *Implementação do Balanced Scorecard para apoio à gestão estratégica, na empresa Arsenal do Alfeite, SA* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Disponível no RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.26/7262>

Neves, Eunísia (2011). *O Balanced Scorecard como instrumento de alinhamento estratégico nas organizações* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE Business School, Lisboa. Disponível no Repositório do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/3361>

Nickols, F. (2007: 13-16). Performance Appraisal: Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal for Quality & Participation*.

Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.

Niven, P.R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*, Hoboken : John Wiley

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. E. (1980). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free press, N.Y.

Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical Incrementalism*. R.D.Irwin Inc.

Rampesard, H. K. (2004). *Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética empresarial*, Rio de Janeiro: Elsevier.

Rocha, Douglas J. A. (2000). “*Desenvolvimento do Balanced Scorecard Para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama*”, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina – Faculdade de Engenharia: Florianópolis.

Ribeiro, Nuno Adriano B. (2005). “O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público”, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão: Braga.

Rodrigues, P (2015). *Mercador da Língua Portuguesa – Teoria e Prática do Marketing*. 16º ed. Editora: D. Quixote

Rondeau, A. (1999). *Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail*. Gestion, v.24, n.3

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel: Lisboa – Porto, (3º Edição). Edições Técnicas.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel: Lisboa – Porto, (5ª Edição).

Sandra, S. (2012). *Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. Disponível em https://sigarra.up.pt/reitoria/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=51204 Consultado a 8 de Janeiro de 2017.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora

Santos, R. (2014). *Scorecard de performance: Desenvolvimento de um modelo conceptual para sociedades cotadas* (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School,

Lisboa. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8483> Consultado a 25 de Fevereiro de 2017.

Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestãoplus Edições.

Silva, N. J. M. P. S. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. Vida Económica – Editorial S.A.

Simone, A., Marçal, R., Kovalski, J., (2004). *Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional*. Florianópolis: ENEGEP;

Sítima, L. (2013). *Gerir a motivação em tempos de crise. O desafio da produtividade: achieve more with less* <https://www.pbs.up.pt/wp-content/uploads/2013/04/ARTIGO-DE-GESTAO.pdf>

Tavares, M. V. (2010). *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Universidade Lusíada Editora.

Tessier, Sophie & Otley, David T. (2012: 171–185). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*. Manchester. ISSN 1044-5005.

Ulrich, D. (2003). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura.

Vieira, R., Major, M. e Robalo, R. (2009). *Investigação Qualitativa em Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora, Lisboa;

Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Referencias Online:

<http://www.mendesgoncalves.pt/media/2011.08-RevistaPontosdeVista-Publico.pdf>

<http://marketeer.pt/2013/10/03/um-negocio-bem-temperado/>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/mendes_goncalves_quer_tornar_paladin_numa_marca_multinacional_a_partir_da_golega

7. Anexos 1

Guião de entrevista:

1. Enumere quais os indicadores de qualidade, financeiros, de acesso, produção e satisfação mais utilizados na empresa.
2. A seleção adequada e a análise dos resultados dos indicadores facilitam a tomada de decisão?
3. Considera que todos os profissionais deste Serviço estão conscientes dos esforços necessários para a concretização dos objetivos definidos?
4. Na sua perspetiva as metodologias de gestão utilizadas são as mais adequadas?