



Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão

Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil

Pedro Micael Santos Silva

Leiria, *Setembro de 2018*



Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão

Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil

Pedro Micael Santos Silva

Projeto de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Susana Rodrigues, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Setembro de 2018

Resumo

No paradigma atual das organizações, num mercado cada vez mais competitivo, a gestão estratégica torna-se fundamental. Esta pode trazer ganhos às empresas, oferecendo uma vantagem competitiva em relação aos seus pares. O Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gestão estratégica permite impulsionar o desempenho de uma organização, possibilitando uma visão atual e futura de negócio. O Balanced Scorecard permite o alinhamento entre o planeamento estratégico e as atividades operacionais da empresa por meio da formulação de objetivos financeiros e não financeiros, iniciativas, indicadores e metas para as quatro perspetivas que compõem o sistema (financeira, clientes, processos internos e recursos). Desta forma é assegurada a tradução da missão e estratégia nas atividades da empresa, existindo avaliação destas últimas por forma a perceber como a estratégia de uma organização está a ser cumprida.

O presente projeto pretende implementar o Balanced Scorecard numa pequena e média empresa (PME) que opera no setor da construção civil e que possui uma fraca cultura de gestão estratégica, não possuindo a estratégia traduzida e materializada nas suas atividades. Deste modo, foram definidos e clarificados os pilares do sistema BSC (missão, visão e valores) assim como a estratégia da organização. Foram definidas iniciativas para os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas a atingir para cada uma das quatro perspetivas tendo em conta as relações de causa-efeito entre elas. A metodologia seguida neste projeto foi a proposta por Niven (2002) e por Jordan et. al (2011).

Os resultados deste projeto revelam que a implementação do BSC melhora o desempenho da empresa e o alinhamento da estratégia para com os seus objetivos. Contudo, dada a dimensão da empresa, uma PME, o desdobramento dos objetivos estratégicos em cascata não faz sentido. Os resultados sugerem ainda que a implementação do BSC deve ser acompanhada por outros sistemas de controlo e avaliação das atividades da empresa, designadamente, sistemas de controlo de qualidade como a ISO 9001 ou a marcação CE.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, PME, Construção Civil, Desempenho, Estratégia*

Abstract

Today, strategic management is critical in companies since market is increasingly its competitiveness. This new approach in companies' management structure might bring a competitive advantage when comparing to those companies which do not apply such concept.

Balanced Scorecard, as a strategic management tool, allows a company to improve its performance, granting an actual and future business's insight.

Balanced Scorecard allows a perfect alignment between strategic planning and operational activities by means of financial and non-financial indicators flowing into four perspectives (financial, clients, processes and resources) which together allow a company to set a Balanced Scorecard.

In this way, it is granted a clear view of the company's mission and strategy over its business areas, parallel to a systematic review and evaluation in order to understand if company's strategy is being accomplished.

This project intends to set a Balanced Scorecard in a small medium company (PME) which operates in the construction field, and which has a poor culture when concerning to strategic management activities. First, was defined and clarified the main structure of the BSC system (mission, vision and values), as well as the company's strategy. In a second approach, were settled initiatives for the strategic objectives, measures and goals to be achieved by each of the four perspectives, with concern to their cause-effect relation.

The methodology applied in this project was the one proposed by Niven (2002) and Jordan et al (2011).

The project main results revealed that a BSC implementation improves and contributes to a company's performance and to the alignment of the company strategy with its goals. However, and regarding the company's size, it did not make sense to unfold the strategic objectives. Results also suggest that the BSC implementation must be augmented with support of other control and evaluation systems, mainly quality control systems as ISO 9001 or CE Marking.

Keywords: Balanced Scorecard, PME, Construction, Performance, Strategy

Índice

RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XV
INTRODUÇÃO	1
I. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 BALANCED SCORECARD – A ORIGEM.....	3
1.2 O CONCEITO	3
1.3 PILARES DO BALANCED SCORECARD	4
1.3.1 MISSÃO	5
1.3.2 VALORES.....	5
1.3.3 VISÃO.....	5
1.4 ESTRATÉGIA	6
1.5 AS PERSPETIVAS DO BSC	7
1.5.1 PERSPETIVA FINANCEIRA	8
1.5.2 PERSPETIVA DE CLIENTES.....	10
1.5.3 PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS.....	11
1.5.4 PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO.....	13
1.6 RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO E O MAPA ESTRATÉGICO	14
1.7 OBJETIVOS, METAS, INDICADORES E INICIATIVAS	16
1.8 EVOLUÇÃO DO BALANCED SCORECARD	18
1.9 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BALANCED SCORECARD	20
1.10 FALHAS E ERROS COMETIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	21
1.11 EXEMPLOS EMPÍRICOS E EXEMPLOS DE CASOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	22
1.11.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO – BALANCED SCORECARD NA REN ATLÂNTICO	22
1.11.2 BALANCED SCORECARD E O CONTROLO GESTÃO APLICADO À CONSTRUÇÃO CIVIL.....	24
1.11.3 GESTÃO ESTRATÉGICA COM O BALANCED SCORECARD ESTUDO DE CASO	25
1.11.4 IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO BALANCED SCORECARD NUMA PME DO TIPO FAMILIAR.....	27
II. METODOLOGIA.....	33
2.1 INTRODUÇÃO	33
2.2 RECOLHA DE INFORMAÇÃO – DADOS PRIMÁRIOS	34
2.2.1 ENTREVISTAS – VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	34
2.2.1.1 AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	35
2.2.2 FOCUS GROUP	35
2.2.2.1 A ESCOLHA DA AMOSTRA.....	35

2.2.3	QUESTIONÁRIOS	36
2.3	RECOLHA DE INFORMAÇÃO – DADOS SECUNDÁRIOS	36
2.4	BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL	37
2.5	PROCESSO CASCADING – MÉTODO OVAR	39
III.	IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA	41
3.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	41
3.2	DESENVOLVIMENTO BALANCED SCORECARD ORGANIZACIONAL	42
3.2.1	FASE 1: RECOLHER E DISTRIBUIR MATERIAL DE APOIO PELA EQUIPA BSC	42
3.2.2	FASE 2: DESENVOLVER OU CONFIRMAR A MISSÃO, VISÃO, VALORES E ESTRATÉGIA	57
3.2.3	FASE 3: CONDUZIR ENTREVISTAS À ADMINISTRAÇÃO	62
3.2.4	FASE 4: DESENVOLVER OBJETIVOS E INDICADORES PARA CADA PERSPETIVA DO BSC	63
3.2.5	FASE 5: DESENVOLVER LIGAÇÕES DE CAUSA-EFEITO	68
3.2.6	FASE 6: ESTABELECEER METAS PARA OS INDICADORES.....	69
3.2.7	FASE 7: DESENVOLVER O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO CONTINUO DO BSC	70
3.3	PROCESSO CASCADING DO BALANCED SCORECARD	71
3.3.1	FASE 1: DEFINIÇÃO DO ORGANOGRAMA DE GESTÃO	71
3.3.2	FASE 2: DETERMINAÇÃO DOS OBJETIVOS E DAS INICIATIVAS	72
3.3.3	FASE 3: ESCOLHA DOS INDICADORES	75
3.3.4	FASE 4: RECOLHA DAS INFORMAÇÕES	76
3.3.5	FASE 5: CONSTRUÇÃO E REGRAS DE UTILIZAÇÃO.....	78
	CONCLUSÃO.....	79
	BIBLIOGRAFIA	81
	ANEXOS	83
	ANEXO 1	83
	ANEXO 2	85
	ANEXO 3	86
	ANEXO 4	87
	ANEXO 5	88
	89
	ANEXO 6	89
	ANEXO 7	90

Índice de Figuras

Figura 1- Pilares do Balanced Scorecard	4
Figura 2 - Sequência do Balanced Scorecard	6
Figura 3 - A visão e estratégia e as perspetivas do BSC	7
Figura 4 - Modelo genérico da cadeia de valor	12
Figura 5 - Balanced Scorecard	13
Figura 6 - Exemplo de um mapa Estratégico.....	16
Figura 7 - Objetivos, metas, indicadores e iniciativas	17
Figura 8 - Etapas da Evolução do BSC.....	19
Figura 9- Localização de Centrais de Betão.....	47
Figura 10- Localização dos centros de produção da empresa em estudo	52
Figura 11 - Processo de fabrico de betão pronto.....	54
Figura 12- Organograma da Empresa	56
Figura 13- Mapa estratégico	68
Figura 15- Organograma da empresa - revisto	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fases do ciclo de vida de uma organização.....	9
Tabela 2-Objetivos financeiros e indicadores em função do ciclo de vida/estratégia e do tema financeiro	9
Tabela 3- Vantagens e desvantagens do BSC.....	21
Tabela 4 – Síntese dos exemplos empíricos e exemplos dos casos de implementação do BSC.	31
Tabela 5- Fases para a construção do BSC Organizacional	37
Tabela 6- Fases para a construção do método OVAR	39
Tabela 7- Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção da Batalha	48
Tabela 8 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção das Caldas da Rainha.....	49
Tabela 9 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Torres Vedras	49
Tabela 10 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Alenquer	50
Tabela 11 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Montemor o Novo	51
Tabela 12- Tipos de classe de inspeção.....	57
Tabela 13- Análise SWOT da empresa	59
Tabela 14- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva	64
Tabela 15- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva após <i>focus group</i> com administração.....	65
Tabela 16- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva - final.....	67
Tabela 17- Metas por indicador	69
Tabela 18- Grelha de objetivos/iniciativas.....	72
Tabela 19- Grelha de iniciativas/centro de responsabilidade.....	74
Tabela 20- Indicadores por iniciativa	75
Tabela 21- Recolha dos valores dos indicadores e definição da sua periodicidade de avaliação .	77

Lista de Abreviaturas

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

APEB - Associação Portuguesa das Empresas de Betão Pronto

BSC – Balanced Scorecard

I&D – Investigação e Desenvolvimento

EVA - *Economic Value Added*

FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas

ISO - *International Organization for Standardization*

Marcação CE – Marcação de Conformidade Europeia

MEPAVI – Mota Engil Pavimentações

MVV – Missão, Valores, Visão

OVAR - Objetivos, Variáveis de Ação, Resultados

PESTAL – Política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal

PME - Pequena e Média Empresa

SWOT – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Introdução

Segundo Katzman, há grandes semelhanças entre a construção de uma empresa e o processo arquitetónico, ambas têm um planeamento exigente, o que ilustra a complexidade das empresas. O tecido empresarial Português é composto em grande parte por pequenas e médias empresas (PMEs) deficitárias de pensamento estratégico. Nestas empresas não existe pensamento estratégico na sua cultura organizacional o que poderá originar problemas de sobrevivência destas organizações. As empresas que formularem estratégias de médio e longo prazo e não se focarem apenas no curto prazo, através do envolvimento de toda a organização, da execução, da monitorização das estratégias delineadas e da tomada de medidas corretivas, estarão melhor colocadas em relação às concorrentes para atingir o sucesso. Ainda a outro nível, normalmente as empresas apenas focam-se em objetivos financeiros descurando os objetivos não financeiros. No contexto atual são os fatores não financeiros e intangíveis que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das empresas.

A metodologia Balanced Scorecard desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) veio responder a esta necessidade das empresas. Esta metodologia que tem início na formulação, implementação, monitorização, *feedback* e comunicação da estratégia, permite operacionalizar a estratégia da organização.

O presente projeto foi desenvolvido tendo por base uma PME que opera na área da construção civil que apresenta os problemas acima descritos transversais a grande parte das PME's nacionais. Nomeadamente, a empresa em apreço não tem a estratégia refletida nas operações diárias. Através da implementação do BSC nesta empresa, será de esperar que este problema seja ultrapassado, oferecendo deste modo uma solução à empresa. O carácter distintivo do projeto está em este ser aplicado a uma empresa que opera mais especificamente no sub mercado do betão pronto e que tem a sua sede na zona de Leiria.

O projeto está dividido em três grandes partes. Inicia-se pela revisão de literatura onde é apresentado o conceito, os pilares do BSC, as perspetivas que compõem o modelo BSC, as relações causa efeito e o mapa estratégico, os objetivos, metas, indicadores e iniciativas, a evolução do modelo, as vantagens e desvantagens da utilização do BSC e a apresentação de casos em que o modelo BSC foi implementado. Posteriormente numa segunda fase é apresentada a metodologia utilizada na implementação. Por fim

na terceira parte foi implementado o Balanced Scorecard para empresa e apresentadas as conclusões finais.

I. Revisão de Literatura

1.1 Balanced Scorecard – A origem

David Norton, consultor na zona de Boston e Robert Kaplan, professor na Universidade de Harvard Business School, iniciaram na década de 90 um estudo intitulado de “Measuring Performance in the Organization of the Future” com o objetivo de explorar novos métodos de avaliação de desempenho. Este estudo liderado por Kaplan e Norton consistiu na análise de doze organizações americanas¹. Da evolução dos estudos, chegou-se à conclusão de que apenas a utilização de indicadores financeiros era insuficiente, os indicadores não financeiros tinham uma importância cada vez maior no sucesso das organizações, (Kaplan e Norton, 1992). As conclusões deste estudo foram publicadas em 1992 com a apresentação do Balanced Scorecard. O modelo mostrou-se de fácil entendimento, grande consistência e com capacidade para fazer interagir todas as dimensões envolvidas na gestão das empresas (Pinto, 2009).

Assim o Balanced Scorecard - BSC foi sendo desenvolvido, passando de um sistema de avaliação do desempenho organizacional para um sistema de gestão, que para além dos indicadores de desempenho financeiros, apresenta indicadores em outras três áreas: Clientes, Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento. Estas áreas foram denominadas por Kaplan e Norton de perspetivas, (Kaplan e Norton, 1992). Estas perspetivas por sua vez, permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, objetivos financeiros e não financeiros e entre os resultados desejados perspetivas internas e externas de desempenho.

1.2O conceito

Da tradução anglo-saxónica do termo “Balanced Scorecard” tiram-se algumas ilações relativamente ao conceito do modelo. Scorecard em inglês significa, cartão para registo de resultados, por sua vez balance significa balanceado ou equilíbrio. A própria designação Balanced Scorecard evidencia a característica fundamental nesta ferramenta: o equilíbrio entre os indicadores de desempenho (Serra, 2010).

¹ Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada

Existem várias definições para o BSC, segundo Kaplan e Norton (1997: 24-25; 44). “O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. 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 da produtividade.”

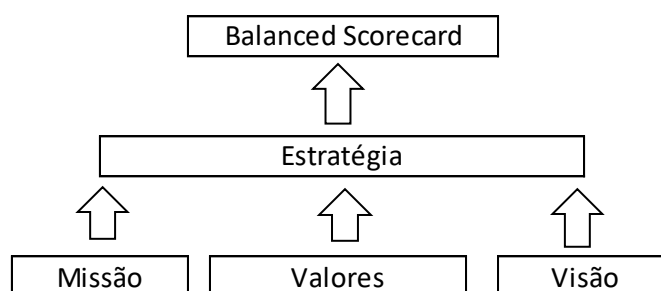
Ainda segundo Kaplan e Norton (1996:150) e complementando a definição acima, os mesmos autores enfatizam que "O nome [Balanced Scorecard] reflete o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado *lagging* e os indicadores indutores *leading* e entre as perspectivas de desempenho interno e externo."

De acordo com Alvarez (1999:8), o Balanced Scorecard é “um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade”.

1.3 Pilares do Balanced Scorecard

O BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, começa pela definição de três grandes pilares da gestão estratégica: Missão, Valores e Visão (MVV). São estes conceitos que “suportam toda a estrutura subsequente do modelo direcionado para os seguintes objetivos: definir a estratégia; comunicar a estratégia; executar a estratégia”, (Pinto, 2009:56) conforme elucidado na figura 1.

Figura 1- Pilares do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:56)

1.3.1 Missão

Para Kaplan e Norton (2008), a missão de uma organização é a definição da razão da sua existência. Segundo Pinto (2009:56) a missão “reflete a tarefa (propósito) que a organização está encarregue de realizar”, ou seja a missão é a razão de ser de uma organização e terá que permitir responder às perguntas: “Quem somos” e “o que fazemos”, (Serra, 2010).

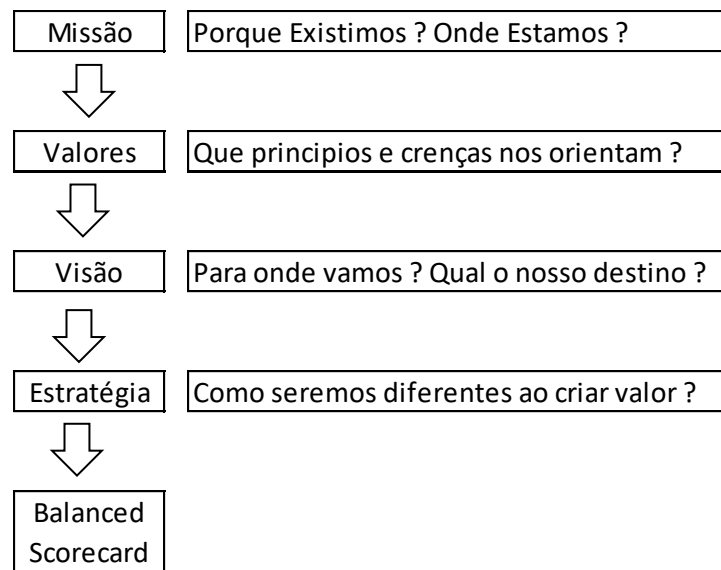
1.3.2 Valores

Os valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa (Serra, 2010). De acordo com Pinto (2009:58) “são princípios intemporais que guiam uma organização, representam crenças enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários dos colaboradores e constituem uma proclamação acerca do que a organização espera dos seus colaboradores [...]. Os valores têm que estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica [...]. A contradição entre os valores declarados e a pratica organizacional podem ter impacto negativos muito fortes”.

1.3.3 Visão

Segundo Kaplan e Norton (2008) a visão de uma organização define os objetivos a médio e longo prazo, entre três a 10 anos. A visão deve criar uma imagem clara do futuro, ainda que muitas vezes em termos visionários, ou seja, a perspectiva da realidade pretendida no futuro. Pinto (2009) reforça a ideia de que embora a visão seja ambiciosa e dirigida a meio/longo prazo, tem metas e objetivos concretos e mensuráveis cuja concretização irá ser verificada. Na figura 2 está representado de forma resumida a sequência lógica de criação do BSC. Este, conforme já referido anteriormente, inicia-se pela definição dos pilares (MVV), que após definidos permitem iniciar o processo de formulação da estratégia.

Figura 2 - Sequência do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:61)

1.4 Estratégia

Conforme evidenciado na figura 2, Pinto (2009) refere que a missão, valores e visão destacam “o porque” e “o quem” enquanto a estratégia define “o como”. De acordo com Serra (2010:8) a estratégia “tem a ver com a ação (ou conjunto de ações) e decisões de alocação de recursos que os executivos tomam para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível desempenho (performance) superior ao dos concorrentes”. Assim, a estratégia é a alocação dos recursos por forma a obter certos objetivos. Se uma empresa tem um desempenho relativo superior aos seus concorrentes então têm uma vantagem competitiva.

A estratégia para além de ser formulada com a resposta à MVV, ainda segundo Serra (2010) para termos uma estratégia de sucesso existem quatro características a analisar: 1) definição de objetivos, 2) compreensão do meio envolvente, 3) avaliação interna da empresa, 4) implementação da estratégia. Para estas análises podem ser utilizadas algumas ferramentas nomeadamente a PESTAL, acrónimo de análise política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal, que nos permite analisar o macro ambiente e a análise SWOT que resume a avaliação do ambiente em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, (Kaplan e Norton, 2008).

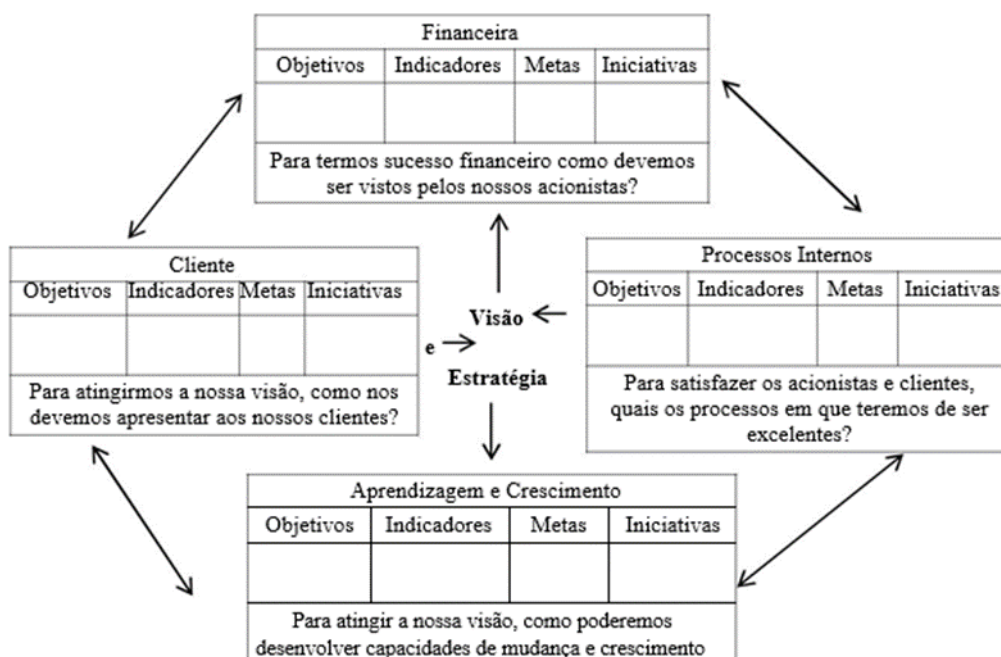
Neste campo da estratégia, Porter (1980) refere que as empresas têm três estratégias distintas e alternativas. Enveredar pela diferenciação dos produtos ou serviços em

relação aos concorrentes ou incorrer num custo tão baixo que a concorrência não consegue igualar. Ambas as alternativas, podem ser aplicadas para as massas, ou seja, num âmbito amplo ou para nichos de mercado. Estas estratégias foram designadas por - estratégias genéricas de negócio.

1.5 As Perspetivas do BSC

O BSC traduz a estratégia e visão da empresa num conjunto de objetivos, metas e indicadores de desempenho organizados em quatro perspetivas diferentes já anteriormente mencionadas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3 - A visão e estratégia e as perspetivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

1.5.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira encontra-se relacionada com os interesses dos sócios/acionistas, estes têm como objetivo obter o máximo de rentabilidade dos capitais investidos, sendo atribuída a esta perspetiva uma grande importância por refletir a performance da organização. Assim, a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada das outras três perspetivas por meio das relações causa-efeito, (Pinto, 2009).

Os indicadores financeiros transmitem uma visão do passado, uma informação histórica da organização, sendo esta a informação procurada pelos sócios/acionistas para avaliar o desempenho financeiro da empresa. Esta informação também é utilizada em muitos casos para avaliar a performance dos gestores/acionistas. Deste modo, estes últimos dependem dos resultados dos indicadores para receber prémios e incentivos financeiros, (Russo 2015).

Segundo Kaplan e Norton (1996) citado por (Russo, 2015), os indicadores financeiros utilizados no BSC encontram-se relacionados com a estratégia adotada e esta, por sua vez, está relacionada com a fase do ciclo de vida que a organização se encontra, assim como com o setor em que se insere entre outros fatores. O ciclo de vida divide-se em três fases: crescimento, maturidade e declínio.

A fase do crescimento caracteriza-se por investimentos elevados em infraestruturas, criação/consolidação de processos internos e desenvolvimento da carteira base de clientes. Esta fase tem como objetivos financeiros, o aumento da quota de mercado, o aumento do volume de negócios e a manutenção dos níveis de custos.

A fase da maturidade descreve-se pela gestão dos ativos e recursos da organização, tentando o aumento da capacidade produtiva através de investimentos de melhoria de processos e ampliação gradual da capacidade de produção. Nesta fase, os principais indicadores financeiros são a rentabilidade do capital investido, o aumento da margem bruta, a rentabilidade dos capitais próprios, o retorno do capital investido e o aumento do valor económico agregado.

Por último, na fase do declínio assiste-se à maximização dos fluxos financeiros gerados nas etapas anteriores, pela realização de investimentos de substituição para a manutenção da capacidade existente e pela redução de despesas em I&D. Os indicadores financeiros usados nesta fase, passam pela maximização dos fluxos de caixa e pela diminuição de fundo de maneiio. Na tabela 1 apresenta-se de forma resumida as fases do ciclo de vida e os objetivos financeiros respetivos a cada fase.

Tabela 1 - Fases do ciclo de vida de uma organização

Fase	Características	Objetivos Financeiros
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos elevados em infraestruturas • Criação/consolidação de processos internos • Desenvolvimento da carteira de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de crescimento da receita em mercados alvo • Manter níveis adequados de despesa
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de rentibilidade e retorno do investimento • Investimento de melhoria dos processos internos • Ampliação gradual da capacidade de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucratividade • Aumento da receita operacional e da margem bruta • Retorno do capital investido • Aumento do valor económico gerado
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos anteriores • Investimentos de substituição para manutenção da capacidade • Redução de despesas em I&D 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximização dos fluxos de caixa • Diminuição das necessidades de fundo maneio

Fonte: Adaptado de Russo (2015:26)

Ainda segundo Kaplan e Norton (1996) citado por Russo (2015) através do seu trabalho desenvolvido junto das empresas, determinaram três temas financeiros que norteiam a estratégia das organizações: 1) crescimento e mix dos proveitos, 2) redução dos custos/incremento da produtividade 3) utilização dos ativos/estratégia de investimento. Conforme se observa na tabela 2, estes três temas podem ser utilizados em qualquer fase do ciclo de vida/estratégias adotadas (de crescimento, maturidade ou declínio), sendo que em função do ciclo de vida e dos temas financeiros devem ser adotadas diferentes objetivos e indicadores.

Tabela 2-Objetivos financeiros e indicadores em função do ciclo de vida/estratégia e do tema financeiro

		Tema Financeiro		
		Crescimento e Mix de proveitos	Redução de custos/ Incremento da produtividade	Utilização dos ativos / Estratégia de investimento
Ciclo de Vida	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento de vendas por segmento • Percentagem de proveitos das vendas e novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimento por trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento (percentagem de vendas) • Investigação e Desenvolvimento

	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado em clientes alvo • <i>Cross-selling</i> • Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos • Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos relativamente à concorrência • Taxa de redução de custos • Custos indiretos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos • Retorno do capital investido por categorias-chave de ativos • Taxa de utilização de ativos
	Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos • Percentagem de clientes não lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos Unitários (por unidade de produto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação do investimento

Fonte: Adaptado de Russo (2015:27)

1.5.2 Perspetiva de Clientes

Na perspetiva de clientes as organizações identificam estrategicamente quais os segmentos e os mercados em que pretendem atuar, sendo que estes segmentos podem incluir potenciais clientes, bem como atuais clientes. Segundo Russo (2015) a empresa terá que conhecer muito bem os seus clientes, nomeadamente, quanto aos fatores que mais valorizam, de forma a definir os indicadores mais adequados. Estes, normalmente relacionam-se com a satisfação, fidelização, capacidade de captar novos clientes e rentabilidade dos clientes e traduzem objetivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos.

Por sua vez, as grandes preocupações dos clientes, normalmente são os prazos de entrega, qualidade, preço e a relação desempenho/custo. Assim, a organização vê-se obrigada a definir metas e traduzi-las por medidas específicas, de modo a conseguir satisfazer as necessidades dos clientes/mercado (Russo, 2015).

Ainda segundo Russo (2015), existe um conjunto de atributos dos produtos e serviços da organização que são capazes de atrair o interesse dos clientes – proposta de valor. Podendo a proposta de valor variar de acordo com o setor de atividade, pode-se dividir os atributos em três categorias:

- 1) Atributos dos produtos e serviços: preço, qualidade, prazo de entrega e funcionalidade;

- 2) Relacionamento com os clientes: têm duas vertentes, por um lado o tempo de resposta na entrega do produto ou serviço ao cliente, e por outro lado a experiência de compra;
- 3) Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para o produto ou serviço através da imagem e reputação da empresa e através das vantagens de realizar negócios com a empresa em questão.

1.5.3 Perspetiva de Processos Internos

Nesta perspetiva do BSC, segundo Kaplan e Norton (1996), a gestão estratégica deve definir quais as atividades e processos internos fundamentais para atingir os objetivos estratégicos com vista a satisfação das necessidades dos clientes e dos acionistas.

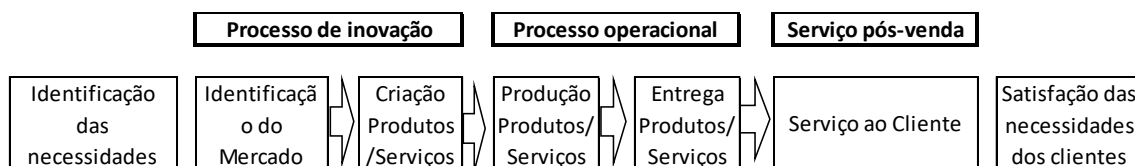
Reproduzindo Russo, (2015:33) nesta perspetiva foca-se “a atenção nas atividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos acionistas”. Assim, torna-se necessário identificar os processos organizacionais críticos, tecnologias e competências capazes de diferenciar a organização da concorrência e especificar os respetivos indicadores.

Os objetivos, metas e indicadores desta perspetiva têm que responder à pergunta “em que processos teremos que ser excelentes para atingir as metas nos clientes?” (Pinto, 2009:44). Os indicadores da perspetiva dos processos internos estão diretamente relacionados com a opção tomada na criação de valor na perspetiva de clientes, (Pinto, 2009).

Ainda por Russo (2015), para a elaboração do BSC é necessário seguir toda a cadeia de valor, desde o processo de inovação, processos operacionais até ao serviço pós-venda. No desenvolvimento desta perspetiva do BSC, os critérios de avaliação mais utilizados são o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produtividade, de modo a perceber o que produzir e como produzir para dar resposta às necessidades dos clientes; como valorizar os seus ativos e como melhorar os processos de modo a reduzir os custos inerentes à produção dos seus produtos/serviços. Relativamente à gestão dos custos e melhoria da qualidade dos processos internos, Kaplan e Norton (2001) reproduzido por Russo (2015), alerta que não se pode descurar a inovação e relacionamento com os clientes em detrimento dos pontos referidos anteriormente – gestão de custos e melhoria de processos internos.

Na figura 4 está representada a cadeia de valor genérica que inclui o processo de inovação, processo operacional e serviço pós-venda.

Figura 4 - Modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996:98)

O Processo de Inovação consiste na análise e detecção das necessidades dos clientes, das condições de mercado e do desenvolvimento dos produtos/serviços, de modo a responder às necessidades dos clientes. Como indicadores podem ser: percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de novos produtos sem defeito inteiramente satisfatórios.

Por sua vez, o Processo Operacional começa na encomenda do cliente, e termina com a entrega do produto/serviço. Este processo passa pelo cumprimento de prazos exigidos pelo cliente na entrega da encomenda. Os indicadores mais usados são: nível de qualidade, confiança, o tempo de ciclo, o valor dos custos relativamente à concorrência.

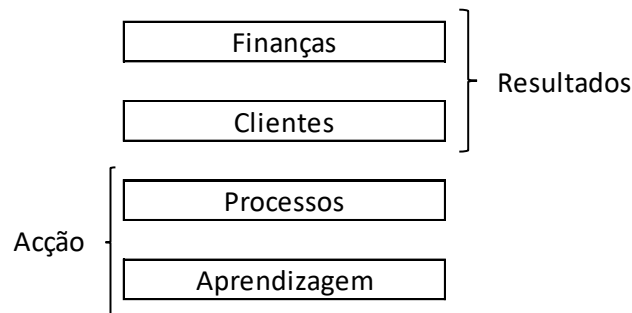
Por fim o Processo de Serviço de Pós-Venda, está relacionado com o cumprimento das condições de pós-venda, nomeadamente garantias, devoluções e assistências técnicas que contribuem para a satisfação das necessidades dos clientes. Para tal, os indicadores usados são: prazo de resolução de reclamações, custo/recursos utilizados pós-venda e volume de crédito.

Esta metodologia define objetivos que avaliam o desempenho dos três processos que compõem a cadeia de valor da organização. As ideias que permitem melhorar os processos e desempenho têm surgido de uma forma crescente dos funcionários da primeira linha, uma vez que estes estão mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização (Russo, 2015).

1.5.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva identifica as infraestruturas tecnológicas, de capitais e humanas, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo. Esta ideia é reforçada por Pinto, (2009:44) “esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis; capital humano, capital de informação e capital organizacional”. A perspetiva de aprendizagem e crescimento, juntamente com a perspetiva de processos internos, são perspetivas de ações e iniciativas que fazem “as coisas acontecer”, por sua vez as perspetivas de topo, cliente e financeira evidenciam os resultados destas perspetivas. Por esta perspetiva se encontrar na base do BSC, estabelece relações causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando assim, o sucesso final da perspetiva financeira. A figura 5 apresenta uma configuração diferente do BSC comparando com a figura 3. Nesta figura 5 está evidenciado a interdependência entre as perspetivas e o papel de cada uma, enquanto na figura 3 a estratégia e a visão estão no centro do BSC como pontos de partida para o desenvolvimento do BSC.

Figura 5 - Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:45)

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é o indutor de resultados das outras três perspetivas analisadas anteriormente, na medida em que é a estrutura humana, capital de informação e organizacional que possibilita a conquista dos objetivos estabelecidos nas outras perspetivas. Assim, segundo Russo, (2015) referindo-se a Kaplan e Norton existem três tipos de indutores.

- 1) Recursos Humanos (capacidades/formação dos funcionários): um conhecimento amplo e melhorado por parte dos colaboradores promove uma mentalidade proativa na identificação das necessidades dos clientes. A alteração de funções entre colaboradores poderá obrigar à necessidade de formação, assim como os colaboradores que desempenham funções com maior qualificação poderão ter

maiores necessidade de formação. Alguns indicadores usados para avaliar este campo são as horas de formação por trabalhador, número de trabalhadores qualificados e a retenção de trabalhadores;

- 2) Capacidades dos sistemas de informação: os sistemas de informação têm que ser fiáveis e eficazes por forma a obter informação em tempo útil, ajudando os funcionários a tomar decisões sobre os clientes, processos internos e sobre as consequências financeiras das suas decisões. O número de postos de trabalho informatizados e o investimento em tecnologia de informação por empregado são indicadores usados a este nível.
- 3) Motivação, *Empowerment* e Alinhamento: A motivação e satisfação estão interligadas e são essenciais para atingir alguns objetivos tais como: produtividade, capacidade de resposta às exigências do mercado e qualidade do serviço aos clientes. Por sua vez, no *empowerment* (atribuição de poderes) o modelo do BSC contribui para uma descentralização de poderes, os colaboradores têm que ter liberdade para decidir e agir. Neste indutor normalmente usa-se indicadores de avaliação como: o número de novas ideias por funcionário e o número de ideias implementadas. O alinhamento e coordenação entre os objetivos de cada colaborador e dos departamentos tem que estar alinhado com os objetivos da organização.

A filosofia base de funcionamento do BSC pode ser descrita de uma forma simples. Esta, passa por definir objetivos e indicadores dentro de cada uma das quatro perspetivas que compõem o BSC e definir as interações entre si. Embora esta ideia seja simples, a implementação e a visualização das interações tornava-se complicada, obrigando os gestores a criar representações gráficas de apoio. Esta última ideia foi desenvolvida por Kaplan e Norton originando uma ferramenta quase tão importante como o próprio modelo do BSC que será abordada no ponto abaixo.

1.6 Relações de Causa-Efeito e o Mapa estratégico

Conforme acima descrito, devido à dificuldade em entender as relações causa-efeito na comunicação, foi criado um esquema designado por mapa estratégico. Este mapa permite uma visualização do percurso da estratégia, atravessando cada uma das

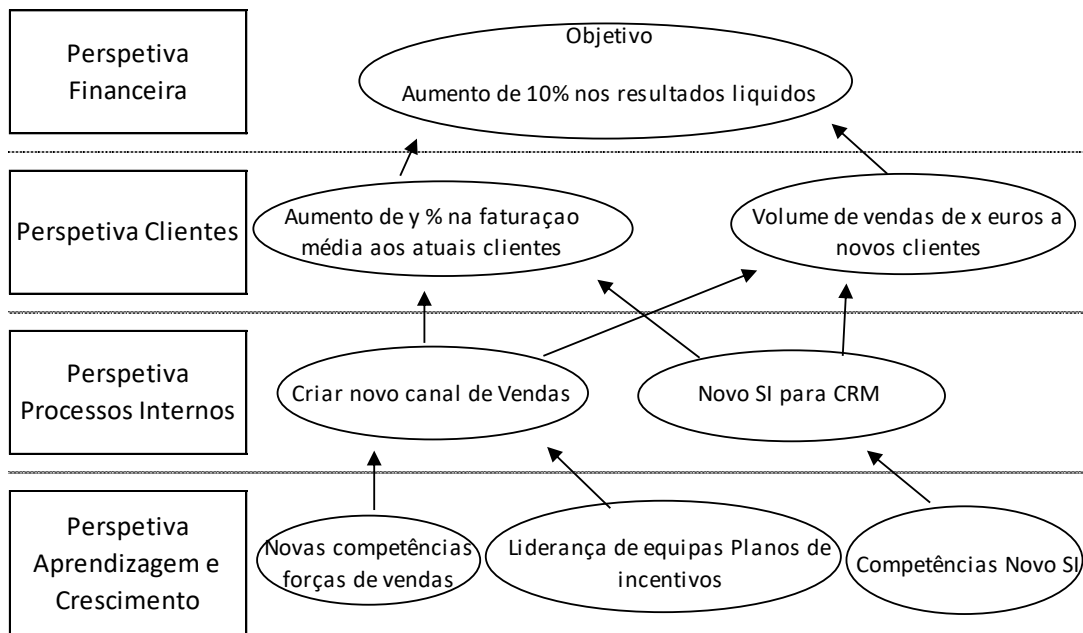
perspetivas e a forma como cada perspetiva contribui, através de indicadores do tipo resultados (*lag*) ou com indicadores do tipo indutor (*lead*), para o objetivo final.²

A primeira referência aos mapas estratégicos surge em 2000 por Kaplan e Norton. Pinto, (2009:46) refere, “o Balanced Scorecard tem na sua filosofia de funcionamento as relações de causa-efeito entre as perspetivas, objetivos, metas e indicadores”. Assim, “os objetivos colocados na base do BSC funcionam como indutores dos objetivos da perspetiva de nível superior, os quais em última instância permitem atingir o grande objetivo final – a visão da organização”.

Na figura 6 está representado um exemplo simplista de um mapa estratégico. O objetivo final está definido na perspetiva financeira: o aumento de 10% dos resultados líquidos. Para atingir este objetivo, é necessário por um lado aumentar as vendas aos atuais clientes e por outro conquistar novos clientes. Nestas duas perspetivas, estão definidos objetivos a atingir – rentabilidade financeira dos clientes e crescimento do resultado líquido. Para os atingir, é necessário identificar os *drivers* (ações nas perspetivas de base que geram resultados nas perspetivas de clientes e financeira) capazes de criar os resultados pretendidos. Assim, na perspetiva de processos internos foi delineado dois objetivos: criar um novo canal de vendas e um novo sistema de *Customer Relationship Management (CRM)*. Para que seja possível atingir estes últimos objetivos, é necessário atuar na base, ou seja, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, criando novas competências na força de vendas, formar os utilizadores do novo sistema de CRM e atuar na área comportamental criando líderes nas equipas de vendas.

² No ponto 1.7 serão abordados e explicados os tipos de indicadores, onde estará presente os indicadores de resultados (*lag*) e os indicadores indutores (*lead*).

Figura 6 - Exemplo de um mapa Estratégico

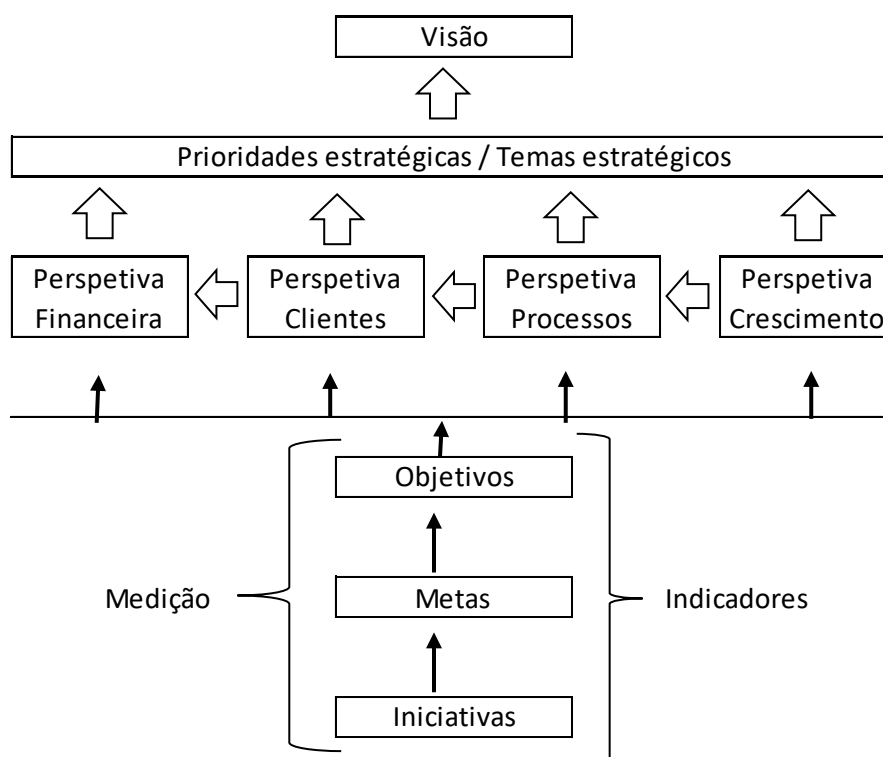


Fonte: Adaptado de Pinto (2009:77)

1.7 Objetivos, metas, indicadores e iniciativas

Os objetivos são declarações do que a organização tem que fazer bem, objetivos esses estabelecidos para cada uma das perspetivas do BSC tendo em vista a execução da estratégia. As metas especificam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria desejada para cada indicador. Por sua vez, os indicadores são definidos para medir o grau de sucesso tendo como referência as metas fixadas. As iniciativas são planos de ação, atividades, programas ou projetos que as organizações desenvolvem com vista a alcançar as metas estabelecidas (Pinto, 2009).

Figura 7 - Objetivos, metas, indicadores e iniciativas



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:67)

Relativamente aos indicadores importa salientar os diversos tipos e classificações de indicadores, nomeadamente: Indicadores de *Inputs* (Ex: horas de formação sobre uma máquina específica na produção); indicadores de processos (atividades); indicadores de *Outputs* (Ex: número de peças com defeito); Indicadores de resultados (*lag indicators*); indicadores indutores (*lead indicators*). Destes indicadores, os indicadores de resultados e os indicadores indutores, são fulcrais ao BSC, uma vez que estão na sua génese. O BSC tem que ser composto por uma combinação entre os dois tipos de indicadores, uma vez que estes se complementam entre si (Pinto, 2009). Deste modo, pode-se afirmar que os indicadores indutores (*lead*) são a causa ou a origem e os indicadores de resultados (*lag*) são o efeito ou o destino (Celestino e Silva, 2011).

O Balanced Scorecard desde o seu início na década de 90 começou a ter um grande número de empresas a proceder à sua implementação, nomeadamente na segunda metade dos anos 90. Depois de numa fase inicial grandes empresas procederem à sua implementação, esta também começou a crescer junto das médias e pequenas empresas. Os serviços públicos e as organizações sem fins lucrativos, após algumas adaptações do modelo, verificaram que o BSC revelava consistência para comunicar,

implantar e gerir as suas estratégias. Deste modo, o modelo foi sendo aperfeiçoada pelos seus autores e através do contributo de diversas organizações, existindo uma clara evolução do modelo BSC ao longo dos tempos.

1.8 Evolução do Balanced Scorecard

O modelo do BSC, conforme indicado acima, foi sofrendo uma evolução ao longo do tempo. Pode-se caracterizar esta evolução em quatro fases: 1) sistema de medição de performance; 2) sistema de gestão estratégica; 3) instrumento de comunicação da estratégia e 4) metodologia de apoio à gestão da mudança conforme figura 8.

Inicialmente, numa primeira fase o BSC tinha como objetivo primordial medir a performance, ou seja, era simplesmente um sistema de avaliação. Esta abordagem foi rapidamente ultrapassada e o BSC passou para um sistema de gestão estratégica.

Em 1992 e 1993, nos primeiros artigos de Kaplan e Norton, apesar de ser referido que o conceito de visão e estratégia eram fundamentais no BSC, estes conceitos não integravam a representação gráfica do modelo. No entanto em 1996 no artigo publicado por Kaplan e Norton, estes dois conceitos já faziam parte da figura do modelo conforme figura 3, assim como os quatros conceitos referidos no ponto 1.7 – objetivos, métricas, metas e iniciativas – em cada uma das perspetivas, estabelecendo relações causa-efeito entre si e funcionando numa sequência lógica.

A visão integrada destes conceitos, transformou o BSC num sistema para gerir a estratégia apoiado em quatro processos: 1) traduzir a visão; 2) comunicar e articular; 3) planeamento; 4) feedback e aprendizagem; (Pinto, 2009).

- 1) Traduzir a visão: com a aplicabilidade do modelo em diversas empresas, percebeu-se que a visão definida na gestão de topo tinha que ser traduzida a nível operacional. Esta tradução fez-se através da definição de objetivos e indicadores devidamente articulados entre si e compreendidos pelos colaboradores.
- 2) Comunicar e articular: neste processo a comunicação dos objetivos estratégicos definidos é comunicada a todos os departamentos e respetivos colaboradores, por forma a articular os objetivos estratégicos globais da organização com os objetivos departamentais e individuais.
- 3) Planeamento: está relacionado com a libertação de recursos financeiros que permite atingir os objetivos de médio/longo prazo. Ao observar-se as metas e os

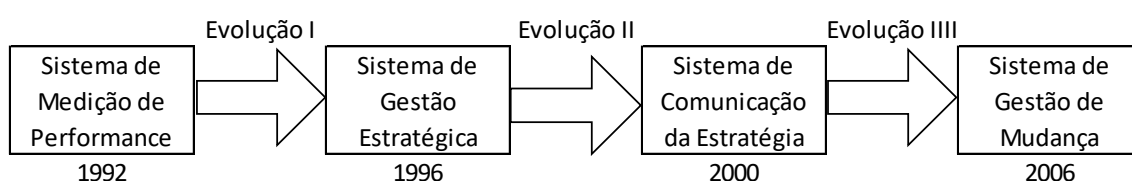
indicadores, os gestores terão a percepção dos meios financeiros necessários a alocar no orçamento anual para o seu cumprimento.

- 4) *Feedback* e aprendizagem: reside na capacidade das organizações em rever ou mudar estratégias através da análise do comportamento da performance.

Devido à dificuldade em entender as relações causa efeito na comunicação, foi criado um esquema designado por “mapa estratégico”, conforme referido anteriormente no capítulo 6. A criação deste mapa, foi caracterizado por Kaplan e Norton (2000) como sendo tão importante como o próprio BSC. Foi um marco de uma grande importância na evolução do BSC, o modelo evoluiu de um sistema de gestão estratégica para um sistema de comunicação de estratégia, uma vez que o mapa estratégico tem a faculdade de comunicar e envolver toda a organização.

No último estágio de evolução do BSC, este classifica-se, segundo Kaplan e Norton (2006), como um sistema de gestão de mudança. Esta fase caracteriza-se principalmente pela necessidade de alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia da organização. Para que exista este alinhamento é necessário que exista mudança, criando assim, por sua vez, necessidade de gerir esta mudança. Neste aspeto o BSC é um forte aliado uma vez que é um sistema de fácil entendimento. O alinhamento da organização provoca criação de valor. Este valor é gerado das sinergias criadas entre o alinhamento dos diversos departamentos, unidades de suporte que constituem uma organização.

Figura 8 - Etapas da Evolução do BSC



Fonte: Adaptado de Pinto (2009:95)

Apesar destas evoluções, o modelo BSC ainda apresenta algumas lacunas. No tópico abaixo serão abordadas as vantagens e desvantagens do BSC.

1.9 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard

O BSC como sistema, de acordo com Norreklit (2000) e Neely (2002), apresenta algumas fraquezas. De acordo com Norreklit (2000), os pontos fracos de maior relevo residem no facto das relações de causa efeito não contemplarem a dimensão do tempo, às relações de casualidade entre as medidas respetivas do BSC numa direção única, dever-se-ia falar de interdependência entre as perspetivas, relacionamentos dos dois sentidos. Ainda segundo o mesmo autor a satisfação e lealdade do cliente não conduzem obrigatoriamente à chegada de bons resultados financeiros, evidenciando-se um exemplo de relação causa efeito não garantido. Por outro lado, o BSC releva para segundo plano as relações com os *stakeholders* nomeadamente os fornecedores que em muitas organizações são de enorme importância. Neely (2002), por sua vez, indica como aspeto negativo do modelo BSC a importância da imagem da empresa que o cliente tem quando o aspeto principal é o que o cliente pensa da empresa comparativamente com a concorrência.

Relativamente às vantagens do modelo muitas já foram explanadas nos tópicos ao longo do presente trabalho. Ainda assim, de uma forma breve estas vantagens são nomeadamente ao nível organizacional, permitindo o BSC observar a organização como um todo, avaliar o desempenho organizacional de forma global, permite alinhar toda a organização de uma forma simples e de rápida compreensão através da sintetização da informação, das relações causa efeito, do mapa estratégico e da identificação de objetivos financeiros e não financeiros de curto e longo prazo. Criando sinergias dentro da organização com ganhos gerais.

Estas desvantagens e vantagens do modelo BSC estão resumidas na tabela 3.

Tabela 3- Vantagens e desvantagens do BSC

Vantagens do BSC	Desvantagens do BSC
<ul style="list-style-type: none"> • Observar a organização de forma ampla e sistémica • Avaliação de uma forma global o desempenho organizacional. • Identificação de objetivos financeiros e não financeiros de curto e longo prazo • A definição de cada uma das perspetivas proporciona um direcionamento sobre os principais pontos a serem observados. • O conceito de causa-efeito possibilita uma melhor alocação dos recursos • A sintetização da informação num único documento apresentado de forma simples, clara e de rápida compreensão • A criação de sinergias dentro da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • As relações de causa-efeito não contemplam a dimensão temporal • A satisfação e fidelização dos clientes não gera obrigatoriamente bons resultados financeiros • Em vez das relações de causa-efeito entre as perspetivas, dever-se-ia falar em interdependência entre as perspetivas • Secundarização das relações com os <i>stakeholders</i> nomeadamente com os fornecedores • A perspetiva de clientes dá demasiada importância à imagem que a organização tem aos olhos do cliente, contudo o importante é o que o cliente pensa da empresa em comparação com a concorrência.

Fonte: Autoria Própria

O sistema BSC tem tido uma boa aceitação e uma ampla aplicação por parte das organizações de variadas áreas. Da aplicabilidade deste modelo nas empresas, estão-se a tirar ilações relativamente a erros recorrentes na sua implementação, tornando-se assim importante analisar alguns destas falhas e erros.

1.10 Falhas e erros cometidos na implementação do

Balanced Scorecard

Apesar da aplicação do BSC trazer ganhos para as empresas, de acordo com Kaplan e Norton (1996), o modelo necessita de dois ou mais anos para ser finalizado uma vez que na fase inicial vai sofrendo diversas correções, ou seja, não é um modelo de rápida aplicação e gerador de resultados no imediato, mas sim no médio/longo prazo. Outro aspeto importante a referir, relaciona-se com os indicadores usados no modelo. De acordo com Russo (2015) referindo Kaplan e Norton (1996) cada organização deve ter os seus próprios indicadores. Contudo, de acordo com Atkinson e Epstein (2000)

referido por Russo (2015), as empresas devem limitar o número de indicadores e escolher os mais adequados, mensuráveis e controláveis. Por outro lado, segundo Russo (2015), um dos erros comuns na conceção do modelo está no estandardizar do modelo BSC. Ao invés de conceber um BSC adaptado e feito à medida da organização, utilizam-se modelos já criados e *standart* do BSC. Ainda no que concerne à conceção do modelo, o preciosismo na aferição de valores ou o excesso de complexidade do BSC também são um erro recorrente por parte de quem elabora o BSC.

Para que o BSC seja aceite pelos colaboradores da organização e com participação ativa destes, o modelo deve ter o apoio da gestão de topo. Importa lembrar que o modelo parte da visão da empresa sendo esta definida pelas chefias de topo, assim torna-se basilar o apoio destes. O modelo do BSC não deve ser usado para controlo extra dos funcionários, mas para potenciar os resultados da empresa. Numa fase inicial do modelo, de acordo com Parmenter (2003), não se deve perder demasiado tempo a procurar as perspetivas ideais para a empresa, mas sim com o tempo ir fazendo ajustes e correções ao modelo redesenhando este.

1.11 Exemplos empíricos e exemplos de casos de implementação do Balanced Scorecard

1.11.1 Sistemas de Gestão de Desempenho – Balanced Scorecard na REN Atlântico

Aires (2012) desenvolveu o seu trabalho sobre a REN Atlântico, empresa que pertence ao grupo REN, que opera no transporte de eletricidade em alta tensão e que faz a gestão técnica do sistema elétrico nacional. Aires (2012) pretendeu: 1) analisar a organização do grupo REN, por forma a perceber como é pensado, implementado e controlado as atividades da empresa e o seu alinhamento com os objetivos estabelecidos, i.e., se o desdobramento dos objetivos estava a acontecer, se a organização estava alinhada como um todo com esses objetivos, e avaliar o conhecimento sobre os indicadores de desempenho a que cada colaborador está encarregue; 2) realizar uma análise comparativa entre o sistema de gestão implementado no Grupo REN e o modelo BSC, por forma a perceber se estes sistemas são similares e indicar oportunidades de melhoria.

Para averiguar o alinhamento da organização como um todo, procedeu-se à realização de um questionário de resposta aberta, aplicado aos colaboradores da equipa de operações da REN Atlântico (ver anexo 1). Num universo de 24 pessoas foram obtidos

19 questionários válidos, ou seja, uma taxa de 79%, pelo que os resultados foram considerados representativos. Os resultados mostram que uma boa parte dos colaboradores têm noção do que são indicadores de desempenho e têm por hábito analisar os resultados individuais dos mesmos. Contudo, desconhecem os indicadores específicos que estão a ser avaliados e em que forma os mesmos contribuem para a sucesso coletivo da organização. A organização poderá não estar alinhada; cada individuo poderá não estar a contribuir para os objetivos comuns da organização.

Para a realização da análise comparativa entre o sistema de gestão de desempenho implementado na REN Atlântico e modelo BSC, procedeu-se à identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria do sistema já implementado na REN. Conclui-se que as etapas iniciais (missão, visão, valores e objetivos estratégicos) estavam contempladas no sistema implementado no Grupo. Os objetivos estavam definidos em cascata, i.e. desdobrados, de forma hierárquica e alinhados entre o topo e a base, e eram de quatro naturezas: financeira, operacional, serviços e de pessoas. Ao nível de processos, as suas atividades estavam devidamente identificadas bem como os seus responsáveis. Assim, o sistema de gestão de desempenho do Grupo, tem uma aproximação aos princípios do modelo do BSC. Contudo, foram feitas algumas sugestões de melhoria: a) implementação de um plano de comunicação sobre o sistema de gestão de desempenho, bem como dos objetivos e indicadores definidos para as atividades em que os colaboradores são intervenientes; b) realização de reuniões intercalares; c) no que concerne aos objetivos estabelecidos para a área das operações da REN Atlântico, incluir alguns objetivos de natureza financeira e não financeira assim como a inclusão de algumas sugestões dos colaboradores que à data não faziam parte do sistema de gestão de desempenho.

Em síntese, o grupo ao desenvolver o seu próprio sistema de gestão de desempenho, criou um sistema muito similar no que às bases diz respeito ao BSC. O sistema ainda não está maduro e necessita de tempo para estabilizar, assim como os colaboradores se adaptarem e reverem nele. Apesar da REN não ter o modelo BSC implementado, tem um modelo próprio criado por si muito similar ao BSC, o que valida este modelo quanto à sua importância e necessidade de implementação numa organização.

1.11.2 Balanced Scorecard e o controlo gestão aplicado à Construção Civil

Areal (2010) desenvolveu um estudo de caso sobre a Mota Engil Pavimentações, empresa da sub-holding Mota Engil Engenharia, que atua preferencialmente na área da construção civil tanto no mercado nacional como em mercados internacionais. A Mota Engil Pavimentações atua em duas áreas: a indústria de fabrico e comercialização de mistura betuminosas e a indústria da execução de pavimentações em betuminoso. O objetivo principal do estudo de caso, foi desenvolver um mapa estratégico com base na metodologia do Balanced Scorecard para controlar e medir a curto, médio e longo prazo o impacto económico que os projetos e áreas de negócio da Mota Engil Pavimentações no mercado nacional.

O estudo de caso foi desenvolvido através da conceção de cinco fases: 1) foi estudada a empresa, as suas duas áreas de negócio e efetuados dois questionários diferentes: a) questionário realizado a nível interno que serviu de apoio à realização da análise SWOT (ver anexo 2). Neste questionário interno, Areal (2010) não revelou quantos inquéritos foram realizados e validados nem revelou a que níveis hierárquicos foram submetidos; b) outro questionário foi realizado aos clientes da Mota Engil Pavimentações (ver anexo 3), neste caso também não foram revelados a quantidade de questionários realizados e quantos foram validados; 2) analisou-se o sistema de gestão de performance implementado, mas não foi encontrada informação sobre o mesmo no desenvolvimento do estudo caso; 3) foi desenvolvido um BSC que foi debatido com a administração. Desta reunião chegou-se a um modelo final do BSC. Este começou a ser construído através de formulação da visão, missão e valores, estratégia e fatores críticos de sucesso. Relativamente à estratégia foi realizada a análise SWOT e a proposta de valor. Foi mencionado a proposta de valor com base na estratégia de diferenciação, sendo apenas indicado que esta é quando o cliente reconhece num produto diferenças, que não o preço que esteja disposto a pagar mais. Posteriormente realizou-se o mapa estratégico (ver anexo 4). Este mapa foi desenhado após análise dos inquéritos realizados, contudo não está mencionado a quantidade de inquéritos realizados. O maior ênfase no mapa estratégico está nos processos internos (cerca de 46%). Segundo Areal (2010) esta maior concentração nos processos internos, reflete a preocupação de melhoria contínua dos processos de negócio com vista o crescimento da organização; 4) definiu-se o sistema pelo qual seriam recolhidos os dados para o modelo do Balanced Scorecard, com a definição dos objetivos estratégicos, os indicadores assim como as metas a atingir; 5) a fase de implementação do modelo com

o desenvolvimento de um mapa de ações a realizar e registo dos indicadores que guiarão a empresa.

Areal (2010) refere que durante o desenvolvimento do estudo e após alguma troca de opiniões com profissionais na área da performance e na área da qualidade, percebeu que a Construção Civil e Obras Públicas é um sector de especificidades, por ser essencialmente um sector de produção não repetitiva. Através destes contactos, o autor constatou que as empresas desta área têm melhorado a qualidade e a produtividade industrial, através da implantação das normas da série ISO 9001 que são muito específicas e com valências ao nível de medição de desempenho e produtividade.

O autor concluiu que a utilização única da metodologia de BSC poderá não ser a solução. Areal (2010) defende que a utilização do BSC aliado a outros sistemas tal como o *Benchmarking* e metodologias de abordagem de processos, como por exemplo os fornecidos pela ISO 9001 poderá ser uma solução. A utilização destes três sistemas poderá gerar novos procedimentos, melhorar a qualidade dos serviços prestados e gerar uma gestão mais eficiente.

Neste estudo de caso o BSC foi desenvolvido para uma empresa que atua na área da construção civil, sendo este também o setor em que atua a empresa utilizada para o desenvolvimento do presente projeto. Está assim validada a utilização da metodologia BSC em empresas desta área e evidenciada a importância da sua aplicação. As conclusões a que Areal (2010) chegou poderão ser importantes, na medida em que as mesmas poderão também ser refletidas na conclusão do presente Projeto.

1.11.3 Gestão estratégica com o Balanced Scorecard estudo de caso

Martins (2012) aplicou a metodologia estudo de caso para analisar os processos de formulação, implementação e comunicação da estratégia de uma PME Portuguesa e perceber de que forma a execução destes processos está alinhada com a metodologia Balanced Scorecard. A BI4ALL, empresa de consultadoria em sistemas de informação utilizada no estudo caso, foi criada no ano de 2004, apresentando como atividade principal a prestação de serviços de consultadoria em sistemas de informação, mais propriamente na área de suporte tomada de decisão.

Em 2009 devido à evolução da empresa e devido à dificuldade em gerir o crescimento que a empresa estava a apresentar, decidiu-se implementar um sistema Balanced

Scorecard por forma a apoiar os processos de gestão estratégica. Assim, este estudo analisa o caminho percorrido pela BI4ALL na implementação do BSC comparando as técnicas de gestão da BI4ALL com as indicadas na metodologia Balanced Scorecard.

Relativamente à recolha de informação esta baseou-se principalmente em fontes primárias, na forma de entrevistas à equipa de gestão, nomeadamente ao diretor geral e aos outros dois sócios da empresa. Para as entrevistas foram elaborados guias (ver anexo 5) podendo caracterizar-se estas como semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por escrito, quando o encontro pessoal não foi possível. A análise dos dados recolhidos foi de natureza qualitativa. Para a recolha de informação também foram utilizadas fontes secundárias, como relatórios de contas e relatórios de atividades disponibilizados pela empresa. A informação recolhida através destas fontes foi essencialmente quantitativa.

Para comparar as técnicas de gestão da BI4ALL com as da metodologia BSC, procedeu-se à abordagem de diversos pontos desenvolvidos na conceção do seu BSC. Assim, a BI4ALL iniciou o seu processo de BSC analisando: as cinco forças de Porter no Setor da consultadoria de gestão e sistemas de informação, a análise da cadeia de valor, a análise SWOT, a visão, a missão, os valores, as competências críticas da organização, os eixos de orientação estratégica, estabelecendo os objetivos estratégicos para cada perspetiva, realizando o mapa estratégico, chegando por fim aos indicadores de desempenho.

Analisando o BSC implementado na BI4ALL, Martins chegou à conclusão de que: a) os indicadores de desempenho não foram definidos, i.e., não foram estabelecidos os indicadores de desempenho para cada objetivo definido o que não permitirá avaliar o cumprimento dos objetivos ou planear ações corretivas; b) o BSC não está a sofrer atualizações/revisões com a periodicidade desejada. O sistema precisa que sejam atualizadas metas, objetivos, pelo que são necessárias revisões. Estas revisões estão a acontecer com pouca frequência por falta de tempo dos administradores se reunirem e discutirem a estratégia da empresa.

Após a construção do sistema BSC foram enumeradas algumas dificuldades encontradas pelo autor na conceção do modelo BSC: 1) dificuldade em numa fase inicial convencer as chefias da necessidade de implementação do BSC. Posteriormente as mesmas chefias perceberam a importância de um sistema BSC numa organização; 2) os colaboradores não estarem envolvidos na definição dos objetivos, indicadores, metas

e planos de ação, pelo que o mapa estratégico atual apenas reflete a visão da administração motivo que causa algum alheamento dos colaboradores.

Contudo, a implementação do BSC também trouxe benefícios e satisfação à administração, uma vez que permitiu clarificar, consolidar e alinhar as visões individuais num plano comum e partilhado para todos. O sistema também permitiu formalizar a estratégia e tornou mais fácil a comunicação da estratégia a toda a organização. Ao contrário do passado, agora é possível apresentar um mapa estratégico aos colaboradores e permitir alinhamento entre a colaboradores.

Concluiu-se que a BI4ALL ao adotar o Balanced Scorecard, criou um conjunto de metodologias inexistentes na empresa até então, que dotaram a equipa de gestão duma nova visão sobre a gestão da estratégia. Ficou também patente a necessidade de a empresa envolver os colaboradores no sistema. Com o desenvolvimento deste estudo a empresa teve a clarificação sobre alterações e melhorias a realizar no Balanced Scorecard.

Este estudo caso foi elaborada com base numa PME, tal como o presente projeto, ficando ainda demonstrando que o BSC não é apenas utilizado em grandes empresas. No presente projeto, conforme realizado por (Martins (2012), a recolha de informação qualitativa será através de fontes primárias sob a forma de entrevistas semiestruturadas e a recolha de informação quantitativa através de fontes secundárias, usando relatórios de contas e relatórios de atividades.

Nestes estudos que têm sido analisados, é transversal a afirmação de que a implementação do BSC permitiu à administração clarificar, consolidar e alinhar as visões individuais num plano comum e partilhado para todos. Porventura, no final do presente projeto também se poderá chegar a esta conclusão. Ainda a este nível, também é comum concluir-se que existe necessidade de os colaboradores serem parte integrante do modelo BSC. Desta forma, a necessidade de envolvimento dos colaboradores será tida em conta aquando do desenvolvimento do presente projeto.

1.11.4 Implementação prática do Balanced Scorecard numa PME do tipo familiar

Orfão (2012) com o desenvolvimento do seu projeto, pretende estudar a viabilidade da implementação de um sistema como o Balanced Scorecard numa PME do tipo familiar.

A empresa escolhida atua no setor da serração de madeiras, sendo um setor que se encontra em declínio e a empresa apresenta alguns problemas financeiros.

O BSC é um sistema muito utilizado em diversas áreas e empresas de grande dimensão, por este motivo pretende-se com este trabalho perceber se esta ferramenta de gestão é valiosa para uma PME, ou se pelo contrário, é difícil de pôr em prática e dispendiosa acabando por não ter utilidade.

Para o desenvolvimento e implementação do modelo BSC foi utilizado um método criado pela própria autora (ver anexo 6). Este método tem por base dois autores, Niven (2002) e Jordan et. al (2001). O BSC desenvolvido por Orfão (2012) divide-se em duas grandes fases: primeira fase consiste no desenvolvimento do BSC Organizacional e a segunda fase, o desdobramento do BSC organizacional para cada unidade de negócio.

Relativamente ao BSC Organizacional, este foi desenvolvido tendo por base o método de Niven (2002). Este método consiste em seguir sete passos sequenciais: 1) recolha de informação sobre a empresa e o setor a que pertence, através de fontes de informação secundárias – relatórios de contas, informação diversa disponibilizada pela empresa e neste caso através da associação das indústrias de madeira e mobiliário de Portugal; 2) desenvolvimento ou confirmação da missão, visão, valores e estratégia da empresa; 3) realização de uma entrevista com o diretor executivo ou sócios da empresa, por forma a avaliar e ajustar o modelo. A autora não indica ou disponibiliza o tipo de entrevista usado com o diretor executivo ou com os sócios assim como as entrevistas conseguintes; 4) desenvolver objetivos e indicadores para cada perspetiva do BSC fazendo nova reunião com o diretor executivo. Neste passo realizou-se também um questionário (ver anexo 9) aos colaboradores da empresa (gestores e não gestores) de perguntas fechadas para perceber se os elementos de valor crítico da empresa foram apreendidos; 5) desenvolvimento das ligações de causa-efeito desenvolvendo um mapa estratégico e realização novamente duma reunião com o diretor executivo para debater o grau e tempo das relações causa-efeito; 6) estabelece-se metas para os indicadores e realizou-se uma última reunião com o diretor executivo por forma a obter consenso em relação ao modelo final; 7) Implementação do modelo final e foi acordada a periodicidade de revisão.

Por sua vez, o desdobramento do BSC Organizacional tem como base, o método OVAR (objetivos, variáveis de ação e resultados) apresentado por Jordan et. al (2001). Este processo assenta em cinco fases: 1) definição do Organograma de Gestão: que tem como objetivo a compreensão da estrutura da empresa; 2) determinação dos objetivos e variáveis de ação: construção de uma grelha de objetivos e variáveis de ação; 3) escolha de indicadores: que vão medir as variáveis de ação mas que apontem também

para os objetivos anteriormente traçados; 4) recolha de informação: quantificar os indicadores escolhidos na fase anterior; 5) construção e regras de utilização: o BSC resulta das 4 fases anteriores contudo deve ter duas características, a precisão dos números deve ser suficientemente razoável e a apresentação da ferramenta deve ser simples.

Após a implementação do BSC chegaram-se a algumas conclusões. Foi do consenso geral que a implementação do modelo BSC foi bem-sucedida, trazendo também algumas vantagens a nível estratégico e financeiro. Foi indicado como aspeto positivo pela administração, o BSC ter permitido uma melhor visão sobre que aspetos organizacionais precisam de maior atenção e que precisam de uma maior aplicação de recursos financeiros. Outro aspeto positivo destacado foi o BSC com foco na internacionalização, merecendo este mapa grande atenção.

Todavia, após a conclusão do BSC Organizacional e do desdobramento em BSC por unidade, chegou-se à conclusão que a administração tem dúvidas em relação ao processo de desdobramento do BSC, por considerarem que a estrutura da empresa é demasiado pequena para suportar este processo. A administração também referiu que, dado o momento de dificuldades financeiras que atravessava à data, seria provável que não implementassem o BSC na organização devido aos possíveis custos financeiros que um projeto deste tipo acarreta. Porém a autora não quantificou os custos que poderá implicar a implementação do BSC na organização.

Orfão (2012) encontrou no desenvolvimento do BSC alguns problemas comuns da implementação de um modelo deste tipo, assim como problemas decorrentes de a empresa em questão ser uma PME. Como por exemplo, os elementos que compõem a administração não têm formação na área de gestão e controlo de gestão, apresentando carência de conhecimento. Apesar disso, não têm intenção de recrutar nenhum gestor com conhecimento nesta área, nem dar formação a ninguém dentro da empresa. Outro exemplo, diz respeito à empresa apenas utilizar indicadores de ordem financeira, mostrando-se a administração relutante em utilizar variáveis não financeiras na tomada de decisão. Embora no decorrer deste projeto a administração começou a perceber a importância de ter em conta outros aspetos que não sejam só financeiros na tomada de decisão, ganhando assim uma outra consciência.

Orfão (2012) aplicou o BSC a uma PME familiar tal como no trabalho. A aplicação do BSC teve como base os modelos de Niven (2002) e Jordan et. al (2001), sendo estes também os modelos utilizados para a realização do BSC do presente projeto.

Importa salientar a conclusão referida por Orfão (2012) de que a estrutura da empresa é demasiado pequena para suportar o processo de desdobramento do BSC. A empresa utilizada no presente projeto também apresenta uma estrutura pequena e simples, pelo que esta situação será analisada no desenvolvimento do projeto.

No presente projeto pretende-se implementar o sistema Balanced Scorecard numa PME familiar que opera na área da construção civil. Este projeto apresenta-se distinto na medida em que o BSC é aplicado a uma empresa da área da construção civil e que atua, principalmente, na região centro do país.

A análise dos estudos anteriores foi importante para o desenvolvimento do projeto, na medida em que permitiram mostrar abordagens diferentes para o mesmo objetivo, desenvolver um BSC para uma organização. Das abordagens anteriores o presente projeto irá utilizar a de Orfão (2012), ou seja, a conceção do BSC irá ter por base os modelos propostos por Niven (2002) e Jordan et. al (2001). A recolha de informação qualitativa através de fontes primárias, utilizando entrevistas semiestruturadas e a recolha de informação quantitativa através de fontes secundárias, usando relatórios de contas e relatórios de atividades, utilizada por Martins (2012) e por Orfão (2012) serão também algumas das formas de recolha de informação a usar no presente projeto.

Na tabela 4 está apresentado de forma concisa os quatro estudos acima abordados. A informação está apresentada da seguinte forma: o autor do estudo, o setor em que a empresa abordada atua, a metodologia de estudo utilizada, o objetivo do estudo, o como representa a forma como foi desenvolvido o projeto e por fim as conclusões a que se chegou.

Tabela 4 – Síntese dos exemplos empíricos e exemplos dos casos de implementação do BSC

Autor	Setor	Metodologia	Objetivo	Como	Conclusão
<ul style="list-style-type: none"> Aires (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte de eletricidade em alta tensão e gestão técnica do sistema elétrico nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Questionários não estruturadas Fontes Secundárias – Manuais de processos e atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Estudar o alinhamento da organização Semelhança entre o sistema implementado e o BSC 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de 19 questionários não estruturados Comparando o sistema de gestão implementado com o BSC 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores têm conhecimento e consultam os indicadores de desempenho, mas não têm percepção da forma como os objetivos individuais contribuem para os objetivos globais O sistema de gestão de desempenho implementado na REN Atlântico é similar à metodologia BSC
<ul style="list-style-type: none"> Areal (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> Fabrico e comercialização de mistura betuminosa Execução de Pavimentações em betuminoso 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo de caso Questionários a colaboradores e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um mapa estratégico com base no Balanced Scorecard para controlar e medir a curto, médio e longo prazo o impacto económico que os projetos e áreas de negócio da empresa MEPAVI no mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Através da conceção de cinco fases: <ol style="list-style-type: none"> 1) estudar a empresa e a realização de questionários 2) Analisar o sistema de gestão implementado 3) Construção do BSC e do mapa estratégico 4) Definição de objetivos estratégicos, indicadores e metas a atingir. 5) Mapa de ações a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Setor de especificidades – produção não repetitiva Solução utilização do BSC aliado a outros sistemas como por exemplo Benchmarking e metodologias de processos como a ISO 9001
<ul style="list-style-type: none"> Martins (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> Prestação de serviços de consultadoria em sistemas de informação 	<ul style="list-style-type: none"> Estudo Caso Fontes primárias – Entrevistas semiestruturadas 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os processos de formulação, implementação e comunicação da estratégia de uma PME Portuguesa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do BSC analisando: <ol style="list-style-type: none"> 1) as cinco forças de Porter, 2) a análise da cadeia de valor, 3) a análise SWOT, 	<ul style="list-style-type: none"> A BI4ALL ao adotar o BSC criou um conjunto de metodologias inexistentes na empresa, que dotaram a equipa de gestão

		<ul style="list-style-type: none"> Fontes Secundárias – Relatórios de contas e relatórios de atividades 		<ol style="list-style-type: none"> a visão, a missão, os valores, as competências críticas da organização, os eixos de orientação estratégica, objetivos estratégicos o mapa estratégico, indicadores de desempenho 	<p>duma nova visão sobre a gestão da estratégia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Necessidade de envolver os colaboradores no sistema.
<ul style="list-style-type: none"> Orfão (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> Serração de madeiras 	<ul style="list-style-type: none"> Método criado pela autora tendo por base Niven (2002) e Jordan et. Al (2001) Fontes primárias – Entrevistas semiestruturadas e inquéritos resposta fechada Fontes Secundárias – Relatórios de contas e associação das indústrias de madeira e mobiliário de Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> Estudar a viabilidade da implementação de um sistema Balanced Scorecard numa PME do tipo familiar 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do BSC em duas fases: <ol style="list-style-type: none"> BSC Organizacional através do método de Niven (2002), Desdobramento do BSC organizacional para cada unidade de negócio através do método OVAR apresentado por Jordan et. al (2001). 	<ul style="list-style-type: none"> A implementação do BSC trouxe vantagens a nível estratégico e financeiro. Clarificou quais os departamentos que precisam de mais atenção e recursos financeiros. Duvidas em relação ao processo de desdobramento do BSC por considerarem que a estrutura da empresa é demasiado pequena para suportar este processo. Dada as dificuldades financeiras da empresa não iria ser implementado o BSC pelos custos inerentes

Fonte: Autoria Própria

II. Metodologia

2.1 Introdução

O presente projeto tem como objetivo implementar o modelo BSC numa empresa que opera na área da construção civil. A empresa utilizada para o presente projeto, opera mais especificamente na produção e comercialização de betão pronto. Por razões de confidencialidade de dados, será omitida a identidade da empresa ao longo do projeto.

No presente capítulo apresenta-se a estratégia de investigação e a abordagem metodológica seguida para a realização do projeto, bem como as técnicas de recolha de informação e o seu respetivo tratamento. i.e., a explicação dos instrumentos usados. Assim, o objetivo deste capítulo é explicar os métodos adotados e os instrumentos utilizados enfatizando as vantagens e desvantagens da sua utilização.

O Balanced Scorecard é implementado por diversos investigadores através da elaboração de diversas fases sequenciais. É do consenso que apesar de haver modelos guias para a implementação do modelo, os mesmos devem ser adaptados às características de cada empresa, assim como nomeada uma equipa responsável para a elaboração e implementação do BSC na organização – equipa BSC. Neste trabalho em específico não existirá uma equipa BSC, será apenas o autor do projeto o responsável.

O modelo para o desenvolvimento do BSC na empresa, terá por base os propostos por Niven (2002) e Jordan et. al (2001). Deste modo, a implementação do BSC divide-se em duas fases, primeiro o desenvolvimento do BSC Organizacional utilizando o método de Niven (2002), e posteriormente numa segunda fase o desdobramento do BSC organizacional para cada unidade de negócio, através do método OVAR apresentado por Jordan et. al (2001).

Tendo em conta o objetivo do projeto e os modelos proposto por Niven (2002) e Jordan et. al (2001), foram recolhidos vários tipos de dados e seguidos vários métodos para a sua recolha. Foram recolhidos dados primários (dados recolhidos pelo investigador) e dados secundários (dados já existentes no mercado, nomeadamente informação histórica e estatísticas de diversas fontes) utilizando diferentes métodos que serão abordados posteriormente. No desenvolvimento do presente projeto, ao ser utilizada informação primária e secundária foi utilizada a triangulação da fonte de informação e

ao utilizar diferentes métodos de recolha de dados qualitativa e quantitativa foi utilizada a triangulação metodológica.

A utilização de diferentes métodos e abordagens trás duas vantagens para o projeto: 1) aumenta o índice de confiança dos resultados. Cada método de recolha de dados tem vantagens e desvantagens (Smith, 1975) afetando os dados recolhidos. Assim, a recolha de dados por diferentes métodos tem diferentes efeitos e o uso de métodos elimina o “efeito método” aumentando a confiança nas conclusões obtidas; 2) a capacidade de triangulação de metodologias acima referida. Segundo Saunders, et al., (2000:80) “triangulação refere-se ao uso de diferentes métodos de recolha de informação num estudo, com o objetivo de obter informação que nos diz exatamente o que nós pensamos que nos está a dizer”.

2.2 Recolha de informação – dados primários

A recolha de dados primários compreende, neste estudo, a recolha de informação qualitativa de natureza exploratória, na forma de entrevistas e *focus group* e a recolha de informação quantitativa de natureza explanatória na forma de questionários. Deste modo, a informação primária que diz respeito à informação recolhida pelo investigador, inclui a realização de entrevistas semiestruturadas, *focus group* e questionários. A realização de cada uma destas técnicas de recolha de dados, tem as suas vantagens e desvantagens, importa assim analisar cada um dos métodos utilizados.

2.2.1 Entrevistas – vantagens e desvantagens

A entrevista é uma conversação que é “iniciada pelo entrevistador com um propósito específico de obter informação relevante e é focalizada pelo entrevistador tendo em conta os objetivos da investigação de descrição sistemática, previsão e explicação” (Cohen e Manion, 1989:307). As entrevistas são baseadas em significados revelados através das palavras, permitindo um profundo e rico conhecimento do fenómeno e do seu contexto. As entrevistas são flexíveis e uma forma adaptável de explorar assuntos (Robson, 1995).

As entrevistas são o tipo de instrumento de investigação mais flexível usado em investigação qualitativa. Permitem aos investigadores capturar comportamento não-verbal durante a entrevista, ter grande controlo sobre a ordem das questões, permitem

ainda perguntas mais complexas, uma vez que o inquirido pode demorar o tempo que quiser a responder (Sarantakos, 1993).

As entrevistas foram realizadas de forma presencial. As entrevistas cara-a-cara permitem aos investigadores seguir as respostas dos entrevistados, investigar razões escondidas e clarificar mal-entendidos. Os participantes podem ser pedidos a explicar e especificar o significado das suas respostas (Alston e Bowles, 1998).

2.2.1.1 As entrevistas semiestruturadas

A entrevista semiestruturada foi o tipo de entrevista escolhida por a sua composição ser uma combinação de perguntas abertas e fechadas. As perguntas pré-definidas são acompanhadas da informalidade da conversa tornando a entrevista mais rica e numa maior fonte de informação. Segundo (Alston e Bowles, 1998) as entrevistas semiestruturadas encontram-se entre as entrevistas em profundidade e as entrevistas estruturadas. Caracterizam-se pela existência de um guião previamente preparada que serve de guia ao desenvolvimento da entrevista existindo a liberdade do entrevistador para escolher o leque de temas, a sequência das perguntas e quantidade de tempo e atenção dada aos diferentes temas (Robson, 1995). Permitem explorar informação adicional que o entrevistado levante, para fazer outras perguntas ou para discutir novas questões que não estavam originalmente incluídas no guião da entrevista.

2.2.2 Focus Group

Segundo (David L. Morgan, 1997), o focus group é uma técnica de recolha de dados de natureza qualitativa, em que um grupo pequeno de indivíduos se reúne para discutir um tema. O focus group é guiado e controlado pelo moderador e assegurado que todos os participantes dão a sua contribuição sobre o tema. Este tipo de técnica privilegia a observação, o registo de experiências e reações dos participantes que não é possível captar na utilização de outros métodos como por exemplo nos questionários.

Importa referir que o moderador deve ser alguém que conheça o tema a abordar na sua plenitude e que tenha conhecimento sobre as informações vitais a retirar do focus group.

2.2.2.1 A escolha da amostra

Nos focus group, segundo (Quivy, 1988), é preciso que o investigador selecione a amostra da investigação sob pena de se afastar do objetivo pretendido. A amostra, i.e., o grupo deve ser selecionado de forma criteriosa, sendo que neste caso será composto por um elemento da administração e por elementos do quadro organizacional da

empresa. Através da realização dos focus group com este grupo, é possível com o contributo de todos, a conceção de um modelo consistente.

2.2.3 Questionários

De acordo com (Dillman, 1978) os questionários são um instrumento de recolha de atitudes, valores, comportamentos, atributos e dados. Os questionários são uma sequência de questões fechadas (Robson, 1995), permitindo, a generalização da informação e a sua comparabilidade.

Os questionários são preferidos a outro método porque fornecem grande quantidade de informação (Sarantakos, 1993) e porque são relativamente económicos comparativamente às entrevistas (Saunders et al., 2000; Alston e Bowles, 1998).

O uso de questionários apresenta como principais vantagens: a) permitir a recolha de respostas de vários indivíduos, i.e., de uma amostra considerável; b) a facilidade de introdução dos dados e respetiva análise por computador.

Contudo, os questionários também têm desvantagens, nomeadamente: 1) podem ocorrer atrasos na recolha dos dados, uma vez que os investigadores estão dependentes de terceiros; 2) só um número reduzido de questões pode ser colocado; 3) os dados recolhidos podem não ser tão compreensivos como os que recolhidos pelo método qualitativo; 4) questionários longos poderão ter probabilidade de não serem completamente preenchidos; 5) nem permitem uma oportunidade de encorajamento, ou motivação para os participantes estarem envolvidos no seu preenchimento.

O questionário realizado é composto por maioritariamente por questões fechadas, recorrendo-se somente ao uso de algumas questões abertas. As questões fechadas foram empregues porque requerem o mínimo de escrita, são rápidas, fáceis de responder à pergunta, e permitem fácil comparabilidade.

2.3 Recolha de informação – dados secundários

A recolha de dados secundários foi realizada através da análise de relatórios de contas, de relatórios de atividades da empresa, da página web da empresa, da associação empresarial onde se insere a empresa, assim como em base de dados disponíveis na web.

Importa ainda referir, que o autor do presente projeto exerce atividade na empresa em questão, pelo que tem um conhecimento profundo da organização e acesso a informação direta. Importa também referir que o projeto de conceção do BSC tem o apoio da administração e a colaboração ativa desta. No ponto abaixo primeiramente será explicado o método proposto por Niven (2002) para elaborar o Balanced Scorecard Organizacional.

2.4 Balanced Scorecard Organizacional

Paul Niven (2002) apresenta no seu livro, elaborado com base na sua experiência e em pesquisas realizadas, um método para a elaboração do BSC Organizacional. De acordo com Niven (2002:61), “para a implementação do modelo BSC devem ser seguidos sete passos de forma sequencial”. O modelo apresentado por Niven (2002) foi adaptado à empresa, estando definidos e explicados os passos a seguir na tabela 5.

Tabela 5- Fases para a construção do BSC Organizacional

Fase 1	<p>Recolher e distribuir material de apoio pela equipa BSC</p> <p>Esta primeira fase tem como objetivo conhecer a organização. Assim é necessário recolher informação de base, nomeadamente a missão, visão, valores, estratégia. Proceder às seguintes análises: setorial, concorrencial e posição competitiva, recursos humanos, processo de produção e estrutura organizacional.</p>
Fase 2	<p>Confirmar ou desenvolver a missão, visão, valores e estratégia</p> <p>Através da informação recolhida na fase 1 os pilares do BSC (missão, visão, valores e estratégia) devem ser confirmados. Em caso de a empresa não ter estes conceitos definidos, os mesmos têm de ser desenvolvidos.</p>
Fase 3	<p>Conduzir entrevistas</p> <p>Através de uma entrevista semiestruturada com a administração, os pontos da fase 2 devem ser validados. Assim como recolhida informação, sobre como a administração vê a posição competitiva da empresa e quais os principais fatores críticos de sucesso e possíveis indicadores.</p>
Fase 4	<p>Desenvolver objetivos e indicadores para cada uma das perspetivas do BSC</p> <p>Com base no estudo de base desenvolvido na fase 1 e na entrevista realizada na fase 3, procede-se ao desenvolvimento de uma lista inicial de objetivos e indicadores para cada uma das perspetivas do BSC.</p>

Fase 4(a)	<p>Focus Group</p> <p>Nesta fase apresenta-se à administração os objetivos e indicadores definidos na fase 4 e recolhem-se recomendações para posterior incorporação no modelo.</p>
Fase 4 (b)	<p>Recolher <i>feedback</i> dos colaboradores</p> <p>Através da apresentação junto de todos os colaboradores do trabalho realizado até à fase 4(a), pretende-se obter comentários sobre o mesmo e certificar que foram capturados os elementos de valor crítico da empresa. Esta fase é fundamental, na medida em que pode tornar toda a organização parte envolvente do projeto BSC.</p>
Fase 5	<p>Desenvolver ligações de causa-efeito</p> <p>Nesta fase pretende-se traduzir os objetivos e indicadores de cada perspetiva do BSC, num mapa estratégico com as respetivas relações de causa-efeito entre cada objetivo.</p>
Fase 5 (a)	<p>Focus Group</p> <p>O objetivo desta fase é validar as relações de causa-efeito criadas no mapa estratégico da fase 5 e definir a periodicidade de avaliação de cada objetivo.</p>
Fase 6	<p>Estabelecer metas para os indicadores</p> <p>Na fase 6 importa definir as metas para cada um dos indicadores, por forma a avaliar a evolução e ser possível fazer comparações.</p>
Fase 6 (a)	<p>Focus Group</p> <p>Esta fase tem dois objetivos: Aprovar as metas definidas para os indicadores e aprovação da versão final do BSC.</p>
Fase 7	<p>Desenvolver o plano de implementação contínuo do BSC</p> <p>Após a realização das fases anteriores o BSC está pronto a ser implementado, sendo fundamental que o mesmo contenha um plano detalhado e que seja acordada uma periodicidade de revisão.</p>

Fonte: Adaptado de Niven (2002)

Este guia prático baseado no modelo de Niven (2002), apenas permite construir um BSC organizacional. Contudo, Niven (2002) assim como Kaplan e Norton (2008), referem a importância de elaborar um BSC para cada unidade/centro que compõe a empresa, num processo a que denominaram por *cascading*. Por forma, a transformar o planeamento estratégico em implementação estratégica é necessário não só o compromisso dos

administradores, mas de todos os níveis da organização. Assim, é necessário desdobrar as metas e objetivos estratégicos até à unidade, i.e., até ao nível operacional envolvendo assim toda a organização e comprometendo todos os colaboradores no processo. Deste modo, no ponto seguinte será apresentado o método a utilizar para efetuar o *cascading* do BSC.

2.5 Processo cascading – método OVAR

Para desenvolver o processo de *cascading* será utilizado o método de OVAR, que apesar de ser um método utilizado para criar um *tableaux de bord*, pode ser usado para criar os vários BSC de unidade ou departamentos. De acordo com Jordan et. Al (2011) são necessárias 5 fases para desenvolver o método OVAR. Na tabela 6 abaixo estão indicadas e explicadas as 5 fases.

Tabela 6- Fases para a construção do método OVAR

Fase 1	<p>Definição do Organograma de Gestão da empresa</p> <p>É importante compreender a estrutura da empresa para identificar as relações hierárquicas existentes entre os responsáveis dos diversos setores e as funções que os mesmos desempenham, assim como perceber os meios sobre os quais estes responsáveis têm o poder de decisão.</p>
Fase 2	<p>Determinação dos objetivos e das iniciativas</p> <p>Selecionar os objetivos e as iniciativas para cada centro de responsabilidade, garantindo convergência entre os objetivos individuais e os gerais da organização (já definidos no BSC organizacional). Nesta fase é aconselhado a elaboração de duas grelhas de apoio:</p> <p>1) Construção de uma grelha com os objetivos e iniciativas que permita identificar quais os objetivos mais importantes e as iniciativas.</p> <p>2) Posteriormente elabora-se uma grelha com as iniciativas e os centros de responsabilidade, permitindo identificar quais as iniciativas mais eficazes e os centros de responsabilidade mais importante à execução da estratégia.</p>
Fase 3	<p>Escolha dos indicadores</p> <p>Nesta fase são definidos os indicadores que irão quantificar as iniciativas, mas também afetar os objetivos.</p>
Fase 4	<p>Recolha de Dados</p> <p>Nesta fase, os indicadores selecionados na fase acima, são quantificados, i.e., apuram-se os valores de cada indicador.</p>

Fase 5	Construção dos BSC de cada unidade e regras de utilização Nesta última fase são realizados os BSC de cada unidade/ centro de responsabilidade. Os BSC's criados têm que ter duas características: a) os valores indicados devem ser disponibilizados em tempo útil, dando preferência a valores aproximados, mas coerentes em detrimento de valores precisos, mas demorados. b) a apresentação da ferramenta deve ser simples e de fácil compreensão.
--------	--

Fonte: Adaptado de Jordan et.al (2011:238)

Após a análise das fases do método OVAR, chega-se à conclusão que o modelo apresentado por Jordan et. Al (2011) e o modelo proposto por Niven (2002) têm vários pontos nas suas fases em comum, existindo sinergias e uma complementaridade.

III. Implementação do BSC na empresa

3.1 Apresentação da empresa

Flash da empresa

Tipo de Sociedade: Sociedade Anónima

Capital Social: 500.000,00 €

Ano de Fundação: 2000

Localização da Sede: Zona de leiria

Área de Atuação: Betão Pronto

Código De Atividade Económica (CAE):

- 23630 - Fabricação de betão pronto.
- 46732 - Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

Número de Colaboradores: 34

Volume de Vendas (2017): 5.012.129,38 €

A empresa

A empresa em estudo foi fundada no início do ano de 2000 atuando na área da construção civil. Tem como atividade primária a produção e comercialização de betão pronto. A empresa sediada na zona de leiria pertence a um grupo empresarial, que possui diversas empresas relacionadas com a construção civil, sendo em torno desta área empresarial que o grupo diversificou a suas atividades e áreas de atuação. O grupo replicou o modelo de atuação no mercado nacional a nível internacional, mais propriamente em Moçambique e na Roménia, criando empresas em mercados externos com a mesma forma de atuação. O modelo consiste na criação de uma empresa de construção civil que opera em obras publicas e particulares, sendo posteriormente criadas empresas especializadas a montante que servem de suporte à atividade da empresa “principal”, diminuindo a dependência de fornecedores.

O fundador do grupo mantém a totalidade dos capitais caracterizando-se o grupo por ser uma organização do tipo familiar com uma estrutura hierárquica relativamente

simples. A estratégia escolhida para a empresa foi delineada pelo fundador, contudo a tomada de decisão e a gestão diária da empresa está encarregue à 2º geração da família, centrando em si muitas das decisões diárias da empresa.

A empresa apesar de ter a sua sede na zona de Leiria, possui 5 centros de produção em diferentes localizações - Batalha, Caldas da Rainha, Alenquer, Torres Vedras e Montemor o Novo, atuando assim em 5 áreas geográficas diferentes a nível nacional, resumindo-se estes centros de produção à zona centro e centro Alentejo. Devido à especificidade do produto que comercializa – betão pronto, torna-se impossível a sua exportação. Importa referir que as áreas geográficas de atuação da empresa foram sendo alargadas, não propriamente por estratégia empresarial da própria empresa, mas devido a necessidades do grupo. Todavia a empresa não comercializa o seu produto apenas para o grupo, mas também para clientes externos, sendo estes os seus principais clientes e foco.

Devido ao conhecimento, experiência e notoriedade da imagem do grupo, a empresa é uma referência no mercado de fornecimento de betão pronto nas suas áreas de atuação geográfica. Após esta breve caracterização da empresa, de seguida, no ponto abaixo iniciar-se-á o desenvolvimento do BSC organizacional para a empresa em estudo.

3.2 Desenvolvimento Balanced Scorecard Organizacional

3.2.1 Fase 1: Recolher e distribuir material de apoio pela equipa BSC

Conforme indicado anteriormente, nesta primeira fase é necessário recolher informação de base da empresa com vista a uma melhor compreensão da mesma. Desde modo de seguida serão abordados diversos pontos.

3.2.1.1 Missão, Visão, Valores, Estratégia

A empresa não tem uma missão, visão, valores e estratégia explícita e publicada. Estes pilares estão apresentados como transversais ao grupo e estão definidos e publicados no site do grupo.

Missão - “Promover a marca e garantir o seu desenvolvimento sustentável, a fim de alcançar uma posição de destaque através da sua experiência, rigor e qualidade em todos os projetos.”

Visão - “Consolidar a nossa posição nos mercados onde atuamos, apostando na inovação, diversificação dos negócios e complementaridade, a fim de proporcionar aos clientes a confiabilidade necessária que nos torna a escolha preferida.”

Valores – Rigor, qualidade, profissionalismo e solidez.

Estratégia – A estratégia não está divulgada.

3.2.1.2 Análise setorial

De acordo com as previsões da FEPICOP (Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas) o setor da construção deverá crescer 4,5 % em 2018. Contudo, ainda de acordo com a FEPICOP, o investimento privado e o investimento público têm contribuindo de forma distinta para o comportamento da produção, com o investimento privado a contribuir de forma bem mais positiva do que o investimento público. Relativamente ao investimento público, em termos de anúncios de concursos públicos, verificou-se uma quebra no mês de janeiro 2018 em 58 % em termos homólogos. Esta quebra tem vindo a manter-se desde agosto de 2017, mês em que houve um pico de investimento público traduzindo-se em mais de 91 % de anúncios de concursos públicos em termos homólogos. Estes resultados são explicados pelo facto de terem ocorrido eleições autárquicas no quarto trimestre de 2017, o que fez com que houvesse um aumento de investimento público nos primeiros três trimestres do ano. No quarto trimestre do ano o investimento público abrandou, recuando para valores do ano 2015. Através da análise destes dados prevê-se que aja um número reduzido de obras a iniciar num futuro próximo no que concerne a investimento público. Portanto a previsão de crescimento do setor da construção não está assente no investimento público, mas no investimento privado. No caso do investimento privado os resultados positivos advêm da execução de projetos desenvolvidos ao abrigo do programa Portugal 2020, assim como do mercado imobiliário que tem apresentado um forte dinamismo. No mercado do imobiliário, o comportamento positivo tem tido origem na manutenção e reabilitação de imóveis, que têm tido uma enorme procura essencialmente externa.

O setor do betão pronto, subsector da construção, tem apresentado resultados similares aos da construção, uma vez que estão diretamente ligados. Se analisarmos o consumo de cimento, composto principal do betão pronto, atingiu em 2017 quase 2.7 milhões de toneladas, o valor mais alto desde 2012, de acordo com a AICCOPN (Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas). Ainda de acordo com o relatório da AICCOPN aumentaram de 2016 para 2017 em 14,7% as licenças emitidas pelas

câmaras municipais para construção e reabilitação de edifícios habitacionais, passando de 10.310 licenças em 2016 para 11.825 em 2017. Por sua vez, o número de fogos novos licenciados cresceu 22.6 % comparando o ano de 2016 com 2017, passando de 11.355 para 13.918, o registo mais elevado dos últimos seis anos. Conclui-se através dos valores apresentados acima que está a existir uma retoma no mercado do betão, alavancado pelo mercado da construção civil.

Conforme já concluído acima, o setor do betão pronto está diretamente ligado ao setor da construção, as fases de crescimento e decréscimo dos dois mercados são coincidentes, tendo o setor da construção atravessado uma grave crise que se iniciou em 2005 e que se perpetuou até 2013. Deste modo, também as quebras no setor do betão pronto, perpetuaram-se por cerca de oito anos (2005 – 2013), fazendo com que mais de três quartos do mercado tivesse deixado de existir, de acordo com João Duarte, junho de 2017 presidente da APEB (Associação Portuguesa das Empresas de Betão Pronto). No entanto, no ano de 2014 iniciou-se uma fase de crescimento que se tem mantido até ao presente momento.

Para uma melhor compreensão do setor do betão pronto, após a apresentação acima de alguns dados sobre o setor, será realizada abaixo a análise setorial através da utilização do modelo das cinco forças de Porter (1979). Este modelo evidencia a competitividade da indústria em que a empresa está inserida, que por sua vez influencia a rentabilidade/atratividade desta indústria. As cinco forças são: a ameaça de novas entradas; o poder negocial dos clientes; o poder negocial dos fornecedores; a ameaça de produtos substituídos e a rivalidade entre as empresas já instaladas. A avaliação de cada vetor das cinco forças foi realizada de acordo com Serra et. Al (2010), informação da FEPICOP, conhecimento da administração e do próprio autor do projeto.

Ameaça de novas entradas

As economias de escala são um fator desfavorável à entrada de novas empresas neste setor em específico. A produção em escala origina melhores descontos nos fornecedores e diluição dos custos fixos. As exigências de capital para entrar neste setor são grandes, nomeadamente com investimento na central de produção de betão pronto, espaço para armazenamento das matérias primas, necessidade de betoneiras e autobomba para efetuar os fornecimento e necessidade de capital intelectual com conhecimento sobre este setor. As barreiras legais existentes, são normas a respeitar e certificações próprias, contudo esta questão legal apenas se impõe quando o produto é utilizado em obras publicas ou investimento privado em obras de maior exigência.

Quando uma obra é de um particular estas questões não são levantadas por este tipo de cliente sendo a certificação uma questão secundária. A imagem de marca é importante neste setor, mas não é fundamental, existindo outros atributos mais importantes que serão avaliados mais abaixo. Existe curva de experiência e *Know How* próprio deste setor devido nomeadamente às fórmulas utilizadas para a produção dos diferentes tipos de betão pronto. Por estarmos a falar em capital intelectual este pode ser contratado por uma nova entidade. Em suma, este é um setor em que não é previsível a entrada de novas empresas.

Poder negocial dos clientes

Os clientes poderão ser de muitos tipos - públicos, empresas de construção civil (pequenas, média ou de grande dimensão) e particulares, mas alguns destes não têm grande peso relativamente a volume de vendas. As obras de maior tamanho são as mais atrativas relativamente a quantidade de m³ de betão/volume de venda, mas por serem em menor número e estarmos perante uma indústria não repetitiva e com limitações geográficas de atuação, as empresas de fornecimento de betão pronto, existentes numa dada zona, concorrem ferozmente neste tipo de obras. Deste modo, que os preços baixem consideravelmente, tornando a rentabilidade m³ neste tipo de obras menor. Este tipo de cliente tem um grande poder negocial, contudo os outros tipos de cliente nomeadamente o particular não tem poder negocial. Existe também clientes com trabalhos de construção específico que têm tipos de betão afinados com uma dada empresa, tornando o poder negocial destes clientes menor. A ameaça de integração vertical a montante por parte de um cliente é possível, contudo muito difícil de se concretizar. Em suma, mediante a dimensão e tipo de obra (m³ previstos de fornecimento) for a obra do cliente, será tanto maior o poder negocial deste. A este nível é uma indústria não atrativa.

Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores da matéria prima neste setor podem ser variados, mas o cimento que é o componente com maior custo no processo produtivo, está concentrado em apenas duas empresas. A Secil e a Cimpor detêm a produção deste componente em Portugal. Os outros produtos utilizados, inertes, aditivos, combustível não estão monopolizados e não existem custos de troca de fornecedor. Existe ameaça de integração vertical a jusante, por parte dos fornecedores de cimento como é evidenciado através da presença

da Unibetão e da Betão Liz. Estas duas empresas são produtoras de betão pronto pertencentes a estes dois grupos, Secil e Cimpor respetivamente. A Unibetão e a Betão Liz de produção de betão pronto têm na génese de crescimento, a política de compra de outras empresas. Em suma, somente os fornecedores de cimento têm poder negocial.

Ameaça de produtos substitutos

No caso do betão pronto os produtos substitutos advêm das novas formas arquitetónicas de construção, nomeadamente casas modelares, pavilhões prefabricados, pavimentos em prefabricados e outras soluções em prefabricados. Contudo, todos estes exemplos utilizam betão pronto embora em menor escala. A solução de pavimentos em betuminoso também pode ser um produto substituto embora este tenha pouca expressão na ameaça à solução em betão pronto.

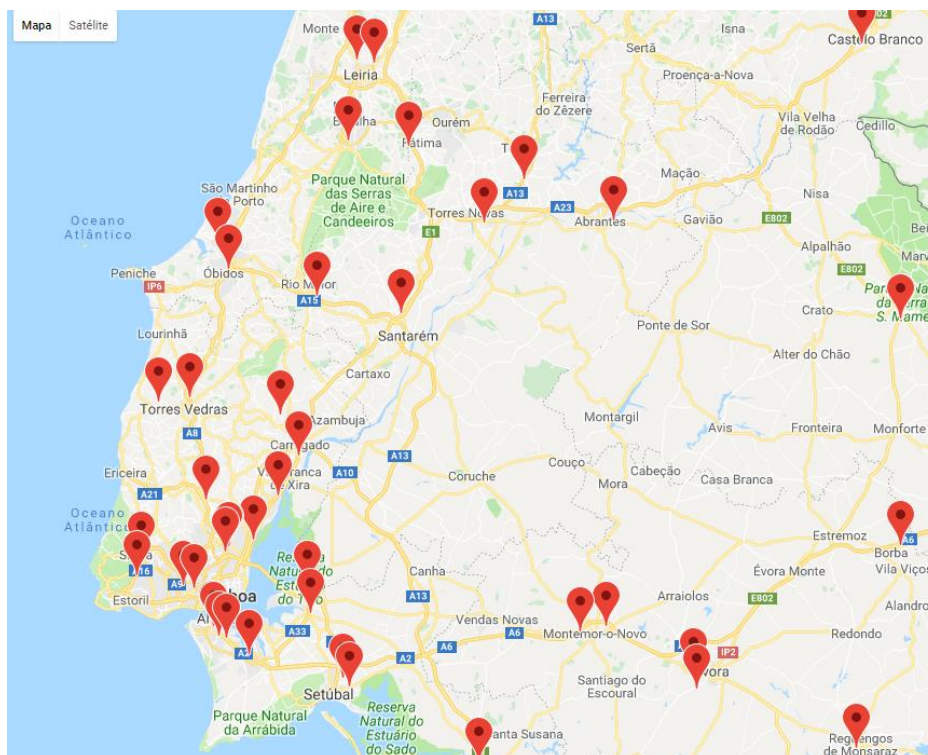
Rivalidade entre as empresas concorrentes

A rivalidade entre as empresas que operam no setor do betão pronto é muito grande, devendo-se ao facto da existência de barreiras geográficas de atuação de cada centro de produção. Estas barreiras advêm de o máximo aconselhável, desde a produção à aplicação do betão pronto, ser cerca de 3 horas, i.e., neste espaço de tempo tem que existir a produção, transporte e aplicação, criando as barreiras geográficas. Atualmente neste mercado, devido às taxas de crescimento positivas, mencionadas anteriormente, existe capacidade de escoar a capacidade produtiva. O facto das betoneiras e autobombas apenas poderem transportar betão pronto e não poderem fazer outros tipos de transporte, também origina uma maior rivalidade entre as empresas existentes pela especificidade do equipamento investidos. Os custos de troca dos clientes não existem pelo que estes podem trocar de fornecedor facilmente. Apesar de existir diferenças entre a qualidade dos produtos oferecidos por cada empresa, com impacto no manuseamento, aplicação e visual final de obra, em poucos casos leva a que o cliente não troque de fornecedor.

Na figura 9, estão apresentados alguns centros de produção de diversas empresas que operam no mercado do betão pronto. É possível verificar que existe uma maior concentração de centros de produção na zona litoral e nos grandes centros económicos, nomeadamente na zona de Lisboa. Apenas está apresentada a zona centro do País e

o centro Alentejo em virtude de, conforme já referido anteriormente, ser nesta zona de Portugal que a empresa está localizada e tem atividade.

Figura 9- Localização de Centrais de Betão



Fonte: <http://www.apeb.pt/centrais-de-betao-pronto/>, consultado em março 2018

3.2.1.3 Análise concorrencial e posição competitiva

Ao analisar as zonas de atuação geográfica da empresa comparando com o mapa da figura 9, podemos concluir que existem no total cerca de 23 centros de produção nas zonas geográficas de atuação da empresa. Como a empresa possui 5 centros de produção, pode-se concluir que a empresa tem uma representatividade de cerca de 20 %, o que é um valor bastante significativo. Importa salientar que os concorrentes da empresa de uma zona geográfica/centro de produção, poderão não ser os mesmos concorrentes de outra zona/centro de produção. Deste modo, torna-se importante analisar os concorrentes por zona geográfica. Para realizar a respetiva análise foram considerados como fatores de decisão de compra: prazo de fornecimento, qualidade, preço, localização, condições de pagamento, confiança, produtos substitutos. Por forma a avaliar cada fator de decisão de compra, são atribuídas cotações de 1 a 5, em que o

1 significa nada satisfeito e o 5 significa totalmente satisfeito, conforme nos quadros abaixo.

Relativamente aos concorrentes da empresa objeto de estudo do projeto – designada nas tabelas por “A empresa”, é necessário previamente assinalar que a Unibetão S.A. e a Betão Liz S.A., são duas empresas que controlam o mercado nacional e que mais centros de produção têm em Portugal. Estas duas empresas de betão pronto, são os dois maiores *players* nacionais, visto pertencerem respetivamente ao grupo Secil e ao grupo Cimpor. Estes dois grupos, são os únicos que possuem fabricas de produção de cimento Portland, principal componente utilizado na produção de betão pronto e que tem maior custo na produção. Este facto, por si só origina desde logo uma vantagem competitiva nestas empresas em relação às restantes.

Analisando o centro de produção situado em Batalha, este tem como concorrentes a Unibetão S.A., Betão Liz S.A., Antobetão S.A. e a Lenobetão S.A. sendo realizada a avaliação dos fatores de decisão de compra conforme quadro abaixo. A Betão Liz S.A. é a empresa que apresenta melhor qualidade do produto e que melhor cumpre os prazos de fornecimento. Contudo ao nível do preço, este não é o mais atrativo para o cliente e a sua localização em relação à empresa em estudo torna-se em parte incompatível, não sendo assim uma ameaça à empresa em estudo. Devido à política de preços baixos praticada pela Antobetão S.A. e pela localização desta empresa em relação à empresa esta é a maior concorrente na região da Batalha. Para além das duas valias indicadas anteriormente, a Antobetão dispõe ainda de um vasto portefólio de pré-fabricados com produtos capazes de substituir a utilização do betão pronto. A Unibetão S.A. e a Lenobetão S.A., apesar de apresentarem um preço competitivo e outras valências como a localização, aparecem numa segunda linha relativamente à concorrência nesta zona.

Tabela 7- Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção da Batalha

Centro de Produção - Batalha							
Concorrente	Fatores de decisão de compra						
	Prazo de Fornecimento	Qualidade	Preço	Localização	Condições de Pagamento	Confiança	Produtos Substitutos
Unibetão	3	3	4	3	3	3	1
Betão Liz	4	4	2	1	2	4	1
Antobetão	2	3	4	5	3	3	4
Lenobetão	2	3	3	3	4	3	3
A empresa	3	4	4		3	4	3

Fonte: Própria

Relativamente ao centro de produção das Caldas da Rainha, este centro tem como concorrentes a Unibetão S.A., Betão Liz S.A. e a Ciprol Lda. A Ciprol Lda. tem uma política de preços baixos, apesar disso devido à sua localização (possui o centro de produção no Bombarral) não consegue ter um preço competitivo na zona das Caldas da Rainha. Apesar disso, tem produção de pré-fabricados sendo estes considerado um produto substituto. Conclui-se que apesar de ser concorrente, não é uma ameaça à empresa em estudo. A Unibetão S.A. e a Betão Liz S.A. devido à sua localização em relação à empresa em estudo, preço praticado, qualidade do produto e restantes fatores de compra, são os dois maiores concorrentes nesta zona de atuação.

Tabela 8 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção das Caldas da Rainha

Centro de Produção - Caldas da Rainha							
Concorrente	Fatores de decisão de compra						
	Prazo de Fornecimento	Qualidade	Preço	Localização	Condições de Pagamento	Confiança	Produtos Substitutos
Unibetão	3	3	3	5	3	3	1
Betão Liz	4	4	4	4	2	4	1
Ciprol	3	2	2	2	3	2	4
A empresa	4	4	4		3	4	3

Fonte: Própria

Por sua vez, o centro de produção de Torres Vedras tem como concorrentes para além da Unibetão e Ciprol Lda., a Finamo Lda., empresa que está localizada muito perto do centro de produção da empresa em estudo. A Unibetão S.A. e a Finamo Lda. são os maiores concorrentes da empresa nesta zona de atuação. A Finamo Lda. devido à sua política de preços baixos é o maior concorrente nas obras de pequena e média dimensão. Nas obras de maior dimensão a Unibetão é o maior rival nesta zona de atuação.

Tabela 9 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Torres Vedras

Centro de Produção - Torres Vedras							
Concorrente	Fatores de decisão de compra						
	Prazo de Fornecimento	Qualidade	Preço	Localização	Condições de Pagamento	Confiança	Produtos Substitutos
Unibetão	3	3	3	4	3	3	1
Ciprol	3	2	3	2	3	2	4
Finamo	3	3	4	5	3	3	3
A empresa	3	4	3		3	4	3

Fonte: Própria

O centro de Alenquer para além da Unibetão S.A. e Betão Liz S.A. tem também como concorrente a Antobetão S.A. e a Tecnovia S.A. A Tecnovia apresenta pior localização em relação à empresa em estudo, pelo que para apresentar um preço competitivo junto dos clientes desta zona, tem que “sacrificar” margens de lucros. A Antobetão S.A. abriu recentemente (2018) nesta zona a sua central de produção, pelo que ainda não está enraizada na área de atuação. Apesar disso, se nesta zona mantiver a sua política de preços baixos e a existência de produtos substitutos – soluções em pré-fabricado será um concorrente a ter em conta no futuro. Assim, neste momento os maiores concorrentes são a Unibetão S.A. e a Betão Liz S.A.

Tabela 10 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Alenquer

Centro de Produção - Alenquer							
Concorrente	Fatores de decisão de compra						
	Prazo de Fornecimento	Qualidade	Preço	Localização	Condições de Pagamento	Confiança	Produtos Substitutos
Unibetão	3	3	4	4	3	3	1
Betão Liz	4	4	4	4	2	4	1
Antobetão	2	3	3	3	3	3	4
Tecnovia	3	3	3	2	3	3	2
A empresa	4	4	3		3	4	3

Fonte: Própria

Por fim o centro de Montemor o Novo em que atua a Unibetão S.A., Ibera S.A., Antobetão S.A. e a Lenobetão S.A. como concorrentes. Importa referir que nesta zona de Portugal a Betão Liz S.A., opera através da sua empresa Ibera S.A. A Antobetão S.A. tem a sua central situada na zona de Palmela ficando longe da zona de ação de Montemor, ainda assim consegue efetuar fornecimentos de betão pronto até à zona de Vendas Novas a preços bastantes competitivos. Esta situação também é partilhada pela Lenobetão S.A., que possui uma central de Betão no Montijo. Deste modo, estas duas empresas apenas fazem concorrência à empresa nesta zona, contudo obrigam a que os preços praticados pela empresa em estudo nesta zona, sejam diferentes dos preços praticados na zona de Montemor e localidades adjacentes.

O preço praticado no Alentejo é mais alto do que nas restantes zonas por existirem maiores custos no transporte da matéria prima, aumentando os custos de produção e a oferta é menor, fazendo com que o preço médio do betão pronto seja mais elevado. A

Unibetão S.A. e a Ibera S.A. localizados principalmente na zona de Évora, apenas fazem concorrência na zona de Évora – Montemor o Novo.

A concorrência em relação à empresa, no centro de produção de Montemor o Novo, tem que ser dividida em duas. Uma zona de atuação de Vendas Novas, em que os principais concorrentes são a Antobetão S.A. e a Lenobetão S.A. e em que o preço é mais baixo. A zona de Montemor o Novo em que os concorrentes são a Unibetão S.A. e a Ibera S.A. e em que o preço é mais alto.

Tabela 11 - Análise concorrencial e posição competitiva do centro de produção de Montemor o Novo

Centro de Produção - Montemor o Novo							
Concorrente	Fatores de decisão de compra						
	Prazo de Fornecimento	Qualidade	Preço	Localização	Condições de Pagamento	Confiança	Produtos Substitutos
Unibetão	3	3	4	3	3	4	1
Ibera	4	4	4	3	2	4	1
Antobetão	3	3	5	2	3	3	4
Lenobetão	2	3	3	2	4	3	3
A empresa	4	4	3		3	4	3

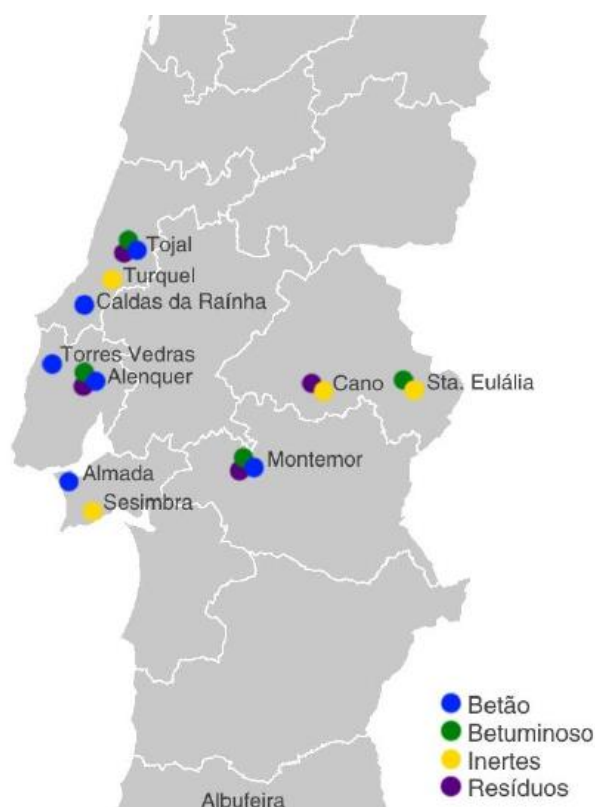
Fonte: Própria

3.2.1.4 Zonas geográficas de atuação da empresa em estudo

O betão devido às suas características particulares e normas a respeitar, não pode ser transportado por muito tempo, sendo o máximo indicado de 3 horas. Assim a localização geográfica é de extrema importância neste setor. A área de atuação é restrita a cada centro de produção. A empresa em estudo, conforme já referido anteriormente, atua em 5 áreas geográficas: Batalha, Caldas da Rainha, Alenquer, Torres Vedras e Montemor o Novo. Da análise do mapa da figura 10 depreende-se que existem sinergias relativamente às suas localizações de atuação. Verifica-se que existem áreas geográficas entre Alenquer e Torres Vedras que são partilhadas por ambos os centros de produção, assim como o centro de Caldas da Rainha tem zonas de partilha com o centro de produção da Batalha e de Torres Vedras. Nomeadamente entre as zonas indicadas, poderão existir fornecimentos de betão que poderão ser efetuados em conciliação entre os respetivos centros. Esta é uma vantagem competitiva na medida em que melhora a capacidade da empresa e tempo de resposta às necessidades dos clientes. Por outro lado, a nível interno estas sinergias permitem diminuir custos de

deslocação de frota. As deslocações de betoneiras são necessárias efetuar quando um centro de produção não tem capacidade de resposta para uma dada encomenda. Deste modo, recorre a um centro de produção na proximidade capaz de disponibilizar viatura(s). Desta forma, ao invés das betoneiras irem vazias carregar ao centro de produção deficitário, vão carregadas do seu centro de produção até ao local de descarga uma vez que as localizações assim o permitem.

Figura 10- Localização dos centros de produção da empresa em estudo



Fonte: Própria

3.2.1.5 Produtos e Serviços

A empresa apesar da sua atividade principal ser o fornecimento de betão pronto, as suas viaturas, autobetoneiras e autobombas, conforme já indicado acima possuem alvará permitindo o transporte e bombagem de betão por conta de outrem. Assim a empresa, por forma a otimizar as suas viaturas aluga-as a empresas externas. Porém as mesmas só podem ser utilizadas neste mercado específico devido às suas características próprias e únicas.

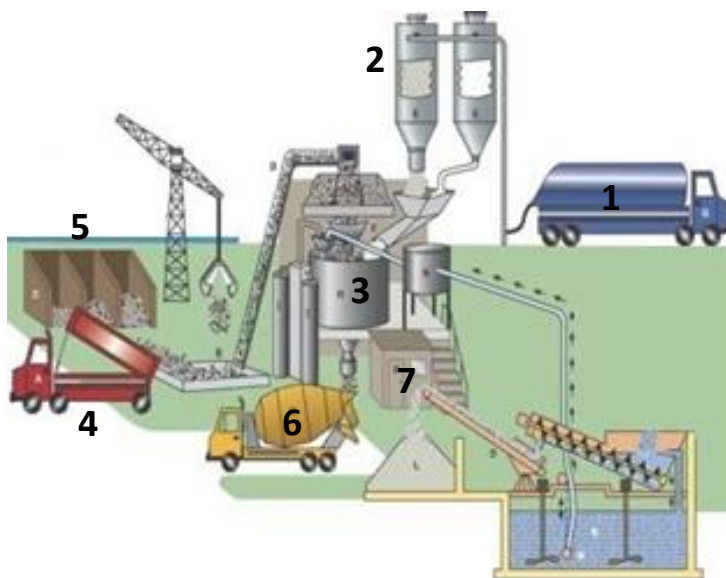
Desta forma temos duas vertentes de atuação. O fornecimento de betão próprio com conseqüente transporte e bombagem e por outro lado o aluguer de viaturas. Contudo, esta é uma atividade secundária e apenas realizada quando não existe afetação total da frota. O foco principal da empresa passa pela produção e comercialização de betão pronto.

3.2.1.6 Processo de Produção

Cada centro de produção é composto por um operador da central de betão, que monitoriza o processo de produção e é responsável pelos motoristas do seu centro da produção. Por norma, em cada centro de produção existem mais motoristas do que viaturas disponíveis devido à necessidade nos períodos de férias, baixas médicas, licenças de paternidade etc permitindo que as viaturas tenham sempre motorista. Cada centro de produção tem um comercial na rua que procura angariar clientes e obras, efetuar o negócio/venda junto dos clientes, acompanhar a obra e realizar os recebimentos. Atualmente a empresa possui 4 comerciais, existindo um comercial que alberga dois centros de produção, i.e., duas zonas geográficas, sendo elas Alenquer e Torres Vedras.

Relativamente ao processo de fabrico de betão pronto, este consiste na mistura de cimento, cinzas, agregados grossos (britas), agregados finos (areias), água e incorporação de adjuvantes, tal como ilustrado na figura 11. O cimento e a cinza são transportados até à central em camiões cisterna (1) sendo armazenados em silos apropriados (2). Por meio de um sem-fim, o cimento e a cinza são encaminhados do silo para a balança onde são pesados e posteriormente descarregados na misturadora (3). Por sua vez, os agregados grossos e finos são transportados até à central em camiões basculantes (4) e armazenados em locais próprios (5), por exemplo em tulhas de acordo com a sua tipologia e granulometria. Posteriormente estes são encaminhados para um sistema de pesagem e descarregados dentro da misturadora (3). Na misturadora é efetuada a mistura de todos os constituintes do betão originando uma mistura homogénea. Concluído este processo, o betão é descarregado para as autobetoneiras (6) e transportado no estado fresco até ao local da sua aplicação. Todo o processo de fabrico de betão é controlado (7) por um sistema automatizado, que assegura o bom funcionamento do processo e a qualidade do produto.

Figura 11 - Processo de fabrico de betão pronto



Fonte: Adaptado de <https://aprekecil.blogspot.pt/2012/02/pengangkutan-beton.html>, consultado a 22 maio 2018

3.2.1.7 Recursos humanos da empresa

A empresa em estudo no início de 2018, aquando da recolha desta informação, contava um total de 34 funcionários distribuídos pelos seus 5 centros de produção. Estes funcionários são todos do sexo masculino, facto que pode ser explicável por estarmos perante uma empresa industrial e devido às aptidões necessárias, nomeadamente carta de pesados que permite a condução de autobetoneiras e manuseamento das autobombas. A média de antiguidade dos funcionários na empresa é de cerca de 6 anos. Importa salientar que desde 2016 foram admitidos 11 funcionários, facto que evidencia a retoma deste setor. Destes 34 funcionários fazem parte 4 comerciais, que a empresa tem na rua com o objetivo de angariar clientes e obras, fazer o respetivo acompanhamento de clientes e obras e recebimentos.

Relativamente à gestão de recursos humanos a empresa não tem planos de formação criados nem possui avaliação de desempenho dos seus colaboradores. A comunicação interna também é deficiente e pouco transparente. Ainda neste campo a gestão por objetivos também não é efetuada. Por sua vez na política de motivação, apenas existem incentivos através da vertente monetária. Os comerciais são incentivados através da política de comissões por cada m³ de betão vendido e recebido. Não existindo política

de por ex. atribuição de folgas, melhor funcionário do mês ou prêmio monetários atribuídos por serem atingidos objetivos definidos aos restantes colaboradores.

3.2.1.8 Equipamentos móveis da empresa

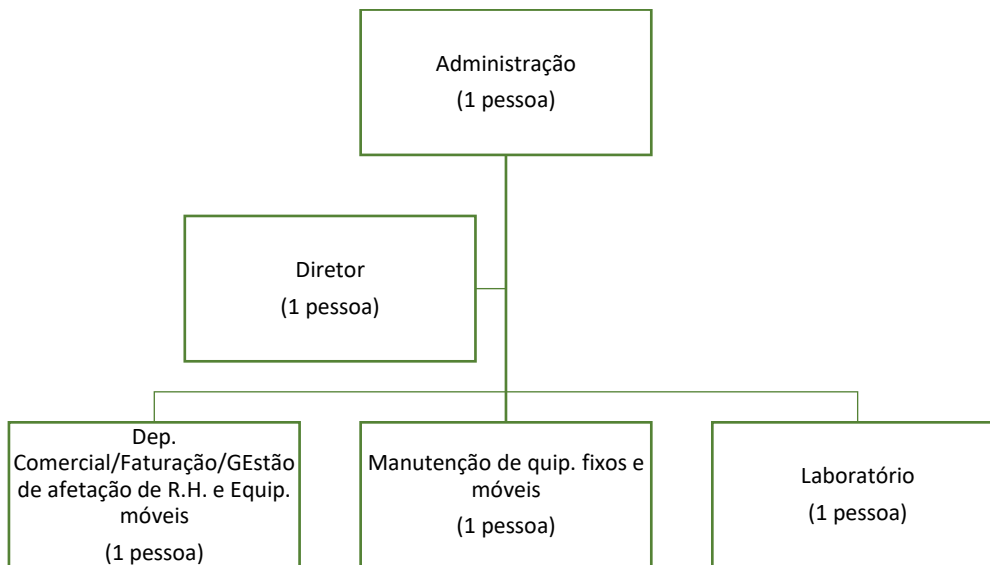
No início de 2018 a empresa tinha 26 viaturas pesadas, 21 autobetoneiras e 5 Autobombas e 4 viaturas ligeiras usadas pelos comerciais na sua atividade diária. As viaturas pesadas da empresa possuem alvará o que permite o respetivo transporte de mercadorias por conta de outrem. De referir que as Autobombas que a empresa possui não transportam betão, ou seja, a autobomba é dependente das autobetoneiras. Para existir bombagem de betão tem que existir uma autobetoneira a fazer o transporte de betão. Recentemente existe no mercado autobombas que permitem transportar uma pequena quantidade de betão, contudo este tipo de viatura ainda não faz parte do portfolio da empresa. Das 21 autobetoneiras que a empresa possui, 3 transportam um máximo legal de 5m³ de betão pronto e as outras 19 betoneiras 7.5 m³, contudo é frequente as primeiras transportarem 7m³ e as últimas 10 m³ apresentando assim um maior rendimento/m³ transportado. Enquanto as betoneiras estão a efetuar a descarga do betão, é necessário que estas estejam em funcionamento. Recentemente figura no mercado betoneiras com um sistema elétrico, que permite que seja feita a descarga do betão sem as betoneiras estarem em funcionamento, trazendo poupanças no consumo de combustível e tendo repercussões positivas no meio ambiente. Contudo este tipo de betoneira ainda não faz parte da frota da empresa.

3.2.1.9 Estrutura Organizacional

A empresa apresenta uma estrutura relativamente simples. Conforme representado na Figura 12, a empresa apresenta uma estrutura organizacional funcional, i.e., cada setor contribui com seu conhecimento e valor para o funcionamento da organização como um todo. Os colaboradores respondem ao chefe do setor ou dono da empresa, com articulação entre si e da estrutura hierárquica. Contudo na gestão diária da empresa, é frequente a administração intervir em decisões do quotidiano da organização, tornando excessiva a dependência do topo da hierarquia na gestão da empresa.

Alguns departamentos não estão representados no organograma, nomeadamente o departamento financeiro, recursos humanos, oficina e metalomecânica uma vez que estes departamentos são transversais ao grupo e não estão apenas ao serviço da empresa.

Figura 12- Organograma da Empresa



Fonte: Própria

3.2.1.10 Qualidade

A empresa em estudo, tem o seu produto betão pronto certificado com a marcação CE. Esta marcação, indica que o produto está conforme a legislação europeia e que respeita as normas europeias harmonizadas, podendo circular livremente no mercado. Com esta marcação CE, a empresa declara sob a sua exclusiva responsabilidade que o produto está de acordo com os requisitos legais necessários à obtenção da marcação. Para além da marcação CE do produto, a empresa tem também certificação de acordo com a ISO 9001. Foi implementado um sistema de gestão de qualidade com vista a melhoria da gestão da empresa, tendo este sistema trazidos melhorias e clarificação de alguns procedimentos, nomeadamente com a de operações e de procedimentos a realizar, tendo como grande foco a satisfação do cliente.

A empresa possui ainda um laboratório próprio devidamente equipado, capaz de efetuar os ensaios das amostras de betão pronto produzido em central. Estes ensaios em algumas circunstâncias são pedidos pelos clientes, por forma a terem a garantia do produto que lhes foi fornecido sendo noutros casos estes ensaios realizados por forma a respeitar as obrigatoriedades necessárias aos respetos dos critérios necessários a poder efetuar obras de classe de inspeção do nível II. As centrais de produção de betão são certificadas podendo neste momento a empresa realizar obras de classe de

inspeção de nível I e II. No quadro abaixo está resumido de forma simples o tipo de construção a que cada classe de inspeção corresponde.

Tabela 12- Tipos de classe de inspeção

Critério	Classe de Inspeção I	Classe de Inspeção II	Classe de Inspeção III
Tipo de Construção	<ul style="list-style-type: none"> • Edifícios até 2 andares 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontes • Correntes • Edifícios até 12 andares 	<ul style="list-style-type: none"> • Pontes de grande altura. • Barragens de grande porte • Centrais Nucleares

Fonte: Própria

A classe de inspeção III obriga à utilização de betão proveniente de uma central com o controlo de produção certificado, sendo neste caso necessário que as amostras de betão pronto sejam executadas em entidades externas acreditadas e não em laboratório interno.

3.2.2 Fase 2: desenvolver ou confirmar a missão, visão, valores e estratégia

3.2.2.1 Missão

Conforme analisado na revisão de literatura no ponto 3.1 a missão de uma organização define qual a sua razão da sua existência, responde às perguntas “quem somos” e “o que fazemos”. Os intervenientes internos, colaboradores assim como os externos, clientes, fornecedores entre outros *stakeholders* têm que identificar claramente o propósito de existência da organização.

Ao analisar a missão apresentada a razão de existência não está evidenciada, assim será proposta uma nova missão:

- ✓ A empresa tem como missão a produção, comercialização e transporte de betão pronto na zona centro do País e centro Alentejo a empresas e particulares com

prazos de resposta curtos, elevados padrões de qualidade baseado na investigação e desenvolvimento do produto, assim como na experiência e competência dos recursos humanos garantindo a segurança das pessoas e meios, preservando o meio ambiente.

3.2.2.2 Visão

A visão por sua vez pretende mostrar o que a organização pretende ser no futuro, com metas concretas que podem ser verificadas no futuro. Ao analisar a visão apresentada para o grupo esta pode ser transportada para a empresa com algumas adaptações, assim uma sugestão da visão será:

- ✓ Consolidar a posição de referência da empresa na área geográfica onde atuamos, por meio do incremento de valor ao cliente, através da oferta de soluções e serviços disponíveis no grupo e complementares à área da construção, bem como inovar na oferta de betões eco e soluções de pré-fabricados.

3.2.2.3 Valores

Os valores são princípios intemporais e profundamente enraizados na organização. Os valores transmitidos na missão e visão da empresa pretendem mostrar pelo que a organização se rege.

- ✓ O rigor procura a capacidade de cumprir com os compromissos assumidos.
- ✓ A qualidade está presente nos recursos humanos, materiais que compõem o produto, na cadeia de produção e nos equipamentos disponíveis.
- ✓ Solidez uma vez que a empresa pertence a um grupo que tem uma cultura sólida e apresenta-se como solução em diversas áreas no panorama nacional e mercados internacionais.
- ✓ Preocupação para com o meio ambiente através de políticas sustentáveis e materiais eco eficientes. De assinalar que o grupo tem no seu portefólio uma empresa de ambiente.

3.2.2.4 Estratégia

Para definir a estratégia da empresa é necessário efetuar uma análise diagnóstico a nível externo e interno que se apresenta por tópicos na tabela 13 e se explica de seguida.

Tabela 13- Análise SWOT da empresa

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Localização Geográfica dos centros de produção• Sinergias com os fornecedores do Grupo• Oferta de produtos e serviços complementares à realização de obras/empreitadas• Baixo custo das matérias primas• Imagem e prestígio da identidade do Grupo	<ul style="list-style-type: none">• Parcerias com empresas de mercados complementares• Aumento de construção de unidades hoteleiras e mercado imobiliário• Substitutos das cinzas volantes• Portugal 2020• Aumento da requalificação urbana
Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Dependência das empresas do Grupo• Inexistência de departamento de I&D• Oficina e metalomecânica deficientes• Volatilidade das empreitadas(venda) da empresa mãe do grupo• Inexistência de formação dos motoristas e operadores de central de betão	<ul style="list-style-type: none">• Redução da produção de cinza volantes• Produtos substitutos – Pré-Fabricados• Escassez de operadores de bombas

Fonte: Própria

Relativamente aos pontos fortes, estes estão na localização dos centros de produção e nas sinergias que existem entre os mesmos, permitindo reforços dos centros de produção em meios moveis assim como em recursos humanos quando necessário. Os outros pontos fortes estão relacionados com o facto de a empresa estar inserida num grupo que optou por diversificar as áreas de atuação a montante, fazendo com que algumas das matérias primas incorporadas na produção do betão pronto, sejam fornecidas por empresas do grupo. Por este motivo, os custos com as matérias primas tornam-se mais baixos e os prazos de pagamento são mais alargados. Por último o ponto forte indicado está relacionado com a imagem que o grupo tem na zona geográfica em que atua, sendo uma empresa referência neste panorama.

Nos pontos fracos, podendo ser entendido como um contrassenso, está a dependência das empresas do grupo. Uma vez que são as empresas do grupo a fornecer algumas matérias primas e serviços, a empresa está fortemente dependente destas não recorrendo a outras empresas que operam no mercado, ficando sujeita, nomeadamente aos tempos de espera, prazos de entrega. Ainda neste campo das dependências, a empresa depende da oficina e da unidade de metalomecânica que é transversal ao grupo. Este ponto fraco, atualmente é um dos pontos a serem corrigidos o mais breve possível, uma vez que estas unidades não conseguem responder de forma satisfatória a todas as solicitações fazendo com que as viaturas estejam demasiado tempo para serem reparadas. Num mercado tão competitivo, exigente e em que o tempo de resposta às necessidades de fornecimentos ao cliente tem que ser diminuto, ter betoneiras ou autobombas paradas origina transtornos e custos para a empresa. Outro ponto fraco apresentado está no facto de a empresa mãe do grupo que opera na construção civil tem como fornecedor de betão quase único a empresa do projeto. Assim, a empresa por vezes tem dificuldade em responder aos seus clientes externos por ter em carteira obras da empresa mãe. A empresa tem delineado limite de obras/m³ capaz de satisfazer num espaço de tempo, quando existem obras de grande dimensão da empresa mãe a entrar em carteira, os tempos de resposta e capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos diminui, podendo deixar de respeitar os prazos de entrega acordados trazendo insatisfação dos clientes e mudança destes para outro fornecedor. Ainda como pontos fracos apresentados está a falta de formação dos motoristas e dos operadores das centrais de betão assim como a inexistência de um departamento de investigação e desenvolvimento, atualmente a empresa dispõe de um laboratório próprio não tendo valências em I&D. Estes pontos fracos devem ser trabalhados e transformados em pontos fortes da empresa.

Na avaliação do meio externo temos como principais ameaças a redução da produção de cinza por parte das centrais termoelétricas. Uma vez que é política atual e de futuro apostar nas energias renováveis, como meio de produção de energia elétrica, as centrais termoelétricas são colocadas em funcionamento por tempos menores, sendo produzida menos cinzas volantes. No lugar destas tem que ser acrescentado mais cimento fazendo com que os custos de produção aumentem. A cinza volante apenas é um substituto parcial do cimento sendo mais barato que este último, fazendo os custos de produção serem mais baixos, daí ser uma matéria prima utilizada na produção de betão. Ainda nas ameaças estão os pré-fabricados, principalmente os pavilhões em pré-fabricados que são uma alternativa à construção tradicional, não tendo a empresa enveredado por este campo, torna-se uma ameaça no mercado. Por último nas

ameaças está a falta de mão de obra especializada. Atualmente existe escassez generalizada de motoristas e o manuseamento de uma autobomba é um instrumento de elevada especificidade, sendo necessária formação específica, pois acarreta responsabilidade e riscos, pelo que não existe muita oferta e disponibilidade no mercado.

No campo das oportunidades do meio externo a empresa podia intentar parcerias de negócio com empresas complementares e que necessitam de betões específicos às suas atividades. Por exemplo, existem empresas especializadas em pavimentos de betão que gastam grandes quantidades de betão nos seus pavimentos, sendo necessários betões específicos e com manuseamento próprio. Outro exemplo são os betões utilizados para fazer valetas e lancis de estradas, são betões específicos podendo ser estabelecidas parcerias com empresas nas zonas geográficas em que a empresa atua. Ainda relativamente às oportunidades a diminuição da produção de cinzas volantes pode ser também uma oportunidade. Apesar de haver estudos sobre outros produtos capazes de substituir as cinzas, ainda não existe nenhum produto com ampla aceitação e tido como substituto à utilização da cinza. Apostar num departamento de I&D para este estudo e consequente produção desse produto pode ser uma oportunidade e tornar-se uma vantagem competitiva futura. Uma vez que as soluções em pré-fabricados são uma possível ameaça, através da oportunidade criada com os apoios do Portugal 2020 podia ser desenvolvida uma unidade de produção de soluções em pré-fabricados trazendo mais uma solução de mercado ainda para mais quando no Grupo estão presentes diversas empresas relacionadas com este ramo.

Apesar da estratégia não estar divulgada, é possível perceber que a empresa se diferencia no mercado do betão através da qualidade do seu produto e pela localização dos seus centros de produção, que permitem uma melhor rapidez na resposta às solicitações de fornecimentos de betão pronto dos clientes. A rapidez de entrega é um dos pontos mais valorizados pelos clientes assim como o preço. Deste modo, uma vantagem competitiva inerente à experiência acumulada, reside na gestão da logística de todos os centros de produção estarem centrados numa só pessoa, originando uma melhor capacidade de arranjar soluções rapidamente por forma a satisfazer as necessidades dos clientes mantendo consequentemente estes satisfeitos.

3.2.3 Fase 3: Conduzir entrevistas à administração

Nesta terceira fase procura-se, através da realização de uma entrevista semiestruturada com a administração, validar os pontos acima indicados, assim como perceber de que forma a administração analisa a posição competitiva da empresa e identifica possíveis medidas para o BSC a realizar na próxima fase. No anexo 7 encontra-se o modelo de entrevista utilizado.

Após a realização da entrevista e analisando o trabalho desenvolvido até aqui, chegou-se à conclusão que se tinha chegado anteriormente. Estes últimos(s) ano(s) têm sido de uma retoma no setor e conseqüentemente na empresa.

Após análise da missão apresentada, esta foi aceite percebendo o diretor executivo a sua génese e concordando com a mesma.

Por sua vez, a visão da empresa, pelo menos num futuro curto/médio prazo, não irá enveredar pelas soluções em pré-fabricados. As soluções em pré-fabricados já existe, mas numa escala pequena e simples, podendo dizer-se que atualmente está numa fase embrionária, mas no(s) próximo(s) anos apenas serão feitos pré-fabricados “simples” para solução de alguns projetos da empresa do grupo de construção civil. A solução proposta, da empresa enveredar pelo mercado dos pré-fabricados, possibilitaria efetuar a construção de pavilhões industriais, desportivos, pavimentos em pré-fabricados entre outras soluções possíveis com este tipo de estrutura. Recentemente também começaram a aparecer no mercado moradias em pré-fabricados. Este caminho para onde a empresa poderia ir, nesta fase não faz parte da visão futura da empresa, assim sendo esta será retirada da visão da empresa. Deste modo, a visão da empresa será:

- “Consolidar a posição de referência da empresa na área geográfica onde atuamos, por meio do incremento de valor ao cliente, através da oferta de soluções e serviços disponíveis no grupo e complementares à área da construção, bem como inovar na oferta de betões eco. “

Nos valores apresentados, o valor relativo ao meio ambiente não estava até então presente. Foi da opinião e concordância que faz sentido este valor fazer parte da empresa. Para além das medidas sustentáveis que a empresa tem, neste caso e uma vez que no portefólio do grupo faz parte uma empresa de Ambiente, ainda faz mais sentido que este um valor esteja presente.

A empresa tendo a nível geográfico uma posição/presença relativamente forte, pretende ainda no futuro aumentar esta presença com a adição de mais uma central de betão pronto, reforçando ainda mais a sua presença. A necessidade existente neste mercado

em ser capaz de responder de forma rápida às solicitações dos clientes e albergar áreas geográficas que ainda não alberga, irá no futuro ser solucionada com uma nova central de betão pronto. Nesta fase, por questões de sigilo não pode ser revelada a localização desta central, mas a sua localização teve por base os efeitos de sinergia criados em ter as centrais de betão pronto com uma proximidade relativa capaz de estas se entre ajudar, satisfazendo os clientes num prazo valido e aceitável, reforçando ainda mais uma vantagem competitiva já presente na empresa em relação a outras empresas que operam neste mercado.

Na parte final da entrevista foi abordada a questão das medidas de desempenho utilizadas. Foram indicadas nomeadamente medidas financeiras e poucas medidas não financeiras. Contudo, existe a consciência que as medidas não financeiras são importantes na medida em que são capazes de potenciar as medidas financeiras que são as que predominam no seu horizonte. Foi indicado que devido à formação profissional da administração não ser em gestão, o seu conhecimento sobre este tema é menor. Deste modo, ficou evidenciado a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão como o BSC na empresa. As medidas não financeiras indicadas incidem nomeadamente no produto e no processo de produção. Este pensamento advém de a empresa ter implementado um sistema de gestão de qualidade e ter um laboratório próprio que responde a questões de produto e processo produtivo.

No próximo passo, será apresentado um esboço de objetivos e indicadores para a empresa com base na informação recolhida e da entrevista realizada.

3.2.4 Fase 4: Desenvolver objetivos e indicadores para cada perspetiva do BSC

Com base nas quatro perspetivas do modelo BSC e com a informação recolhida ate esta fase, foram definidos os objetivos estratégicos e os indicadores para cada objetivo conforme presente na tabela 14. Relativamente aos responsáveis para cada objetivo estratégico, estes não estão indicados devido à questão de anonimato anteriormente indicada.

O objetivo F1 indicado na perspetiva financeira faz parte dos objetivos indicados pela administração da empresa, no âmbito do processo de gestão de qualidade implementado. Deste modo o mesmo foi mantido. Foi acrescentado o objetivo de aumentar o valor da empresa com o indicador EVA a ser escolhida em detrimento de outros indicadores, por este indicador permite perceber o real valor gerado pela

empresa. A redução de custos fixos e custos variáveis são outros dois objetivos da empresa, devido a estes terem grande impacto nas contas da empresa. Principalmente os custos inerentes ao processo de produção podem ser reduzidos, assim como a manutenção das centrais e das viaturas acarretam grandes custos que podem ser reduzidos.

Tabela 14- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Responsável
Financeira	F1 - Aumentar o volume de negócios (VN)	Taxa de crescimento do VN (%)	
	F2 - Aumentar o valor da empresa	EVA	
	F3 -Reduzir custos fixos e variáveis	Custos Fixos (%) e Custos Variáveis (%)	
Clientes	C1 - Angariar novos clientes (por tipo de cliente)	% vendas a novos clientes (por tipo de cliente)	
	C2 -Fidelizar clientes	% clientes que compra mensalmente	
	C3 -Melhorar a satisfação dos clientes	% Satisfação de clientes	
Processos Internos	P1 -Diminuir reclamações de clientes	Nº de Reclamações	
	P2 -Diminuir o consumo de cimento	% cimento/m3	
	P3 -Diminuir avarias nas centrais	Nº de horas central avariada	
	P4 -Diminuir o tempo e quantidade de reparações das viaturas	Nº de dias viaturas em reparaçao	
Aprendizagem e Crescimento	A1 -Desenvolver planos de formação para os colaboradores	Nº de horas de formação	
	A2 -Investir em investigação e desenvolvimento (I&D)	Custo em I&D por VN	
	A3 -Investir em equipamentos fixos e móveis	Investimento por VN	
	A4 -Melhorar a comunicação interna	Nº de circulares	
	A5 -Melhorar a retenção de funcionários	Média de anos ao serviço da empresa	

Fonte: Própria

Relativamente à perspetiva de clientes esta incide principalmente na aquisição de novos clientes, satisfação de clientes e fidelização dos mesmos. Nos objetivos dos processos internos estão presentes objetivos relacionados com a paragem das centrais e de betoneiras por avaria, algumas destas causadas por manutenções deficitárias. O consumo de cimento no processo produtivo e as reclamações de clientes para com o

produto, qualidade do fornecimento ou de outro tipo são os outros objetivos desta perspetiva. Estas reclamações devem ser devidamente analisadas com vista a satisfação e fidelização de clientes. A aprendizagem e crescimento tem objetivos que se relacionam com a qualidade dos funcionários e dos equipamentos que compõem a empresa. Funcionários com mais experiência e com formação serão mais capazes de ir ao encontro dos objetivos propostos nas outras perspetivas. Ainda a este nível o investimento em equipamentos torna-se basilar para que os equipamentos estejam operacionais para responder às encomendas feitas pelos clientes.

3.2.4.1 Fase 4 (a): *Focus Group*

Nesta fase pretende-se validar junto da administração os objetivos estratégicos e os indicadores propostos na fase anterior e rever ou acrescentar em caso de necessidade. Os objetivos e indicadores na perspetiva financeira foram aceites, mas foi pedido para ser acrescentado como objetivo estratégico financeiro – melhorar a tesouraria. Este objetivo foi proposto pela administração devido ao diferencial existente entre o prazo de pagamentos e o prazo de recebimentos. A empresa tem um prazo de recebimentos alto, havendo necessidade de melhorar.

Na perspetiva de clientes, relacionado com o objetivo estratégico financeiro acima acrescentado, foi introduzido o prazo médio de recebimentos. Ainda na perspetiva de clientes, a pedido da administração foi introduzido o objetivo de melhorar a rendibilidade por cliente/obra.

Na perspetiva de processos internos os objetivos apresentados mantiveram-se concordando a administração com os apresentados.

Por sua vez, na perspetiva de aprendizagem e crescimento a administração solicitou que fosse acrescentado o objetivo estratégico de melhorar o hardware e otimizar software de produção e de gestão. Deste modo, após as sugestões da administração, as perspetivas ficaram compostas pelos objetivos estratégicos conforme tabela 15.

Tabela 15- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva após *focus group* com administração

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Responsável
Financeira	F1 - Aumentar o volume de negócios (VN)	Taxa de crescimento do VN (%)	
	F2 - Aumentar o valor da empresa	EVA	

	F3 -Reduzir custos fixos e variáveis	Custos Fixos (%) e Custos Variáveis (%)	
	F4 - Melhor a tesouraria	Recebimentos Clientes - Pagamentos Fornecedores	
Clientes	C1 - Angariar novos clientes (por tipo de cliente)	% vendas a novos clientes (por tipo de cliente)	
	C2 -Fidelizar clientes	% clientes que compra mensalmente	
	C3 -Melhorar a satisfação dos clientes	% Satisfação de clientes	
	C4 - Melhorar a rendibilidade por cliente/obra	Rendibilidade por cliente/obra	
	C5 -Diminuir o prazo médio de recebimentos	Prazo médio de recebimentos (dias)	
Processos Internos	P1 -Diminuir reclamações de clientes	Nº de Reclamações	
	P2 -Diminuir o consumo de cimento	% cimento/m3	
	P3 -Diminuir avarias nas centrais	Nº de horas central avariada	
	P4 -Diminuir o tempo e quantidade de reparações das viaturas	Nº de dias viaturas em reparação	
Aprendizagem e Crescimento	A1 -Desenvolver planos de formação para os colaboradores	Nº de horas de formação	
	A2 -Investir em investigação e desenvolvimento (I&D)	Custo em I&D por VN	
	A3 -Investir em equipamentos fixos e móveis	Investimento por VN	
	A4 -Melhorar a comunicação interna	Nº de circulares	
	A5 -Melhorar a retenção de funcionários	Média de anos ao serviço da empresa	
	A6 -Melhorar hardware e otimizar software de produção e gestão	Idade média do hardware e nº de iniciativas de otimização de software	

Fonte: Própria

Na fase seguinte irá ser recolhido *feedback* dos colaboradores de primeira linha, uma vez que são estes que têm o melhor conhecimento ao nível operacional e para envolver todos os funcionários no desenvolvimento do BSC.

3.2.4.2 Fase 4 (b): Recolher *feedback* dos colaboradores

Nesta fase estava planeado a realização de um inquérito a todos os colaboradores de primeira linha, mas devido à empresa operar em diversos centros e ao período de férias anual condizente com a realização desta fase, o mesmo não foi possível. Deste modo, apenas foram inquiridos os operadores de cada central e os comerciais.

Da opinião dos inquiridos foi possível perceber, como já seria de esperar, que as preocupações destes são ao nível operacional da empresa. Achou-se que seria importante acrescentar à perspetiva de processos internos a melhoria de ocupação por viatura. Em algumas centrais as viaturas disponíveis estão com uma ocupação menor do que o esperado, enquanto em outras centrais existe o inverso, ocupação em excesso, existindo necessidade de adição de viaturas. Após a recolha na fase acima da opinião da administração e nesta fase dos colaboradores, chegou-se a um modelo final que está apresentado na tabela 16.

Tabela 16- Objetivos estratégicos e indicadores por perspetiva - final

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Responsável
Financeira	F1 - Aumentar o volume de negócios (VN)	Taxa de crescimento do VN (%)	
	F2 - Aumentar o valor da empresa	EVA	
	F3 -Reduzir custos fixos e variáveis	Custos Fixos (%) e Custos Variáveis (%)	
	F4 - Melhor a tesouraria	Recebimentos Clientes - Pagamentos Fornecedores	
Clientes	C1 - Angariar novos clientes (por tipo de cliente)	% vendas a novos clientes (por tipo de cliente)	
	C2 -Fidelizar clientes	% clientes que compra mensalmente	
	C3 -Melhorar a satisfação dos clientes	% Satisfação de clientes	
	C4 - Melhorar a rendibilidade por cliente/obra	Rendibilidade por cliente/obra	
	C5 -Diminuir o prazo médio de recebimentos	Prazo médio de recebimentos (dias)	
Processos Internos	P1 -Diminuir reclamações de clientes	Nº de Reclamações	
	P2 -Diminuir o consumo de cimento	% cimento/m3	
	P3 -Diminuir avarias nas centrais	Nº de horas central avariada	
	P4 -Diminuir o tempo e quantidade de reparações das viaturas	Nº de dias viaturas em reparação	
	P5 -Melhorar a ocupação das viaturas	M3 transportados e m3 bombados	
Aprendizagem e Crescimento	A1 -Desenvolver planos de formação para os colaboradores	Nº de horas de formação	
	A2 -Investir em investigação e desenvolvimento (I&D)	Custo em I&D por VN	
	A3 -Investir em equipamentos fixos e móveis	Investimento por VN	
	A4 -Melhorar a comunicação interna	Nº de circulares	
	A5 -Melhorar a retenção de funcionários	Média de anos ao serviço da empresa	

	A6 -Melhorar hardware e otimizar software de produção e gestão	Idade média do hardware e nº de iniciativas de otimização de software	
--	--	---	--

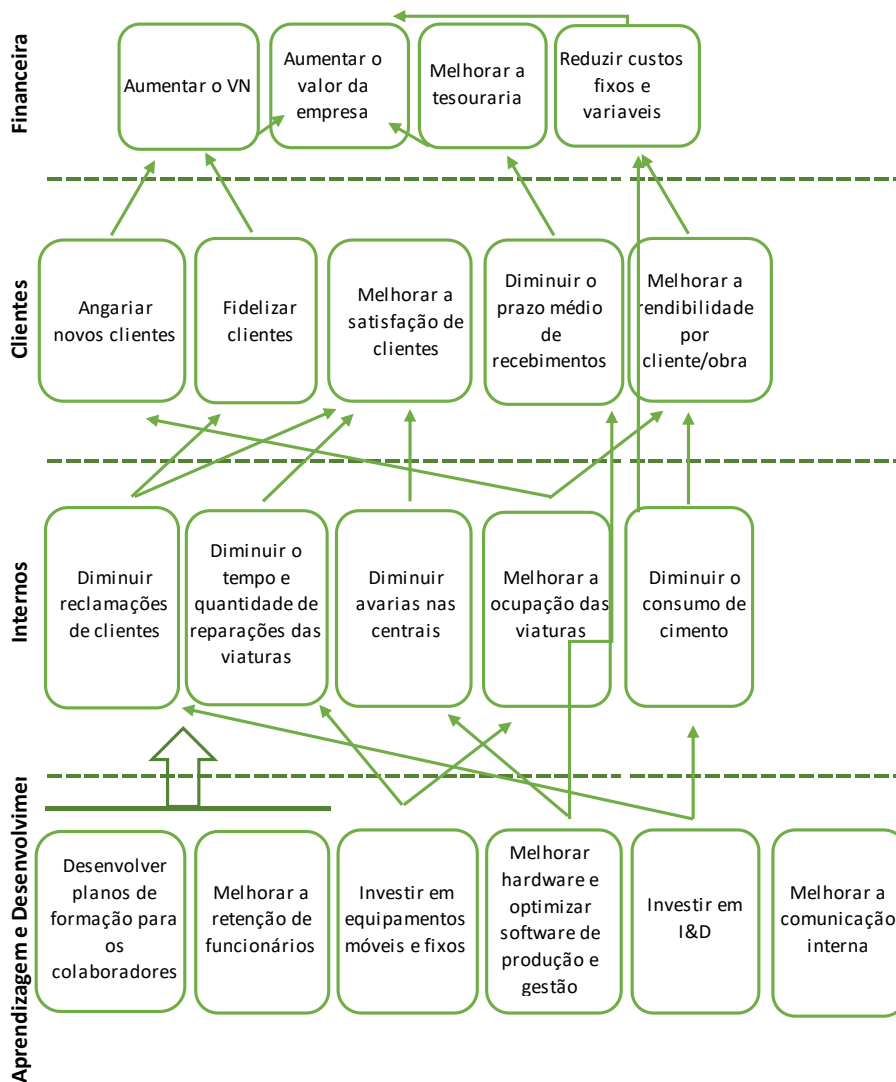
Fonte: Própria

No passo seguinte serão desenvolvidas as relações de causa efeito através da conceção do mapa estratégico.

3.2.5 Fase 5: Desenvolver ligações de causa-efeito

As ligações de causa-efeito entre cada objetivo estratégico da cada perspetiva estão representadas no mapa estratégico na figura 13.

Figura 13- Mapa estratégico



Fonte: Própria

Na perspetiva financeira o objetivo aumentar o valor da empresa é o objetivo para onde todos os outros objetivos contribuem. É o objetivo máximo e geral do mapa estratégico.

3.2.5.1 Fase 5 (a): Focus Group

O objetivo desta fase é o de validar as relações de causa-efeito da figura 13. As mesmas foram validadas pela administração e foi discutido a periodicidade da avaliação dos objetivos estratégicos propostos. Ficou definido que os objetivos da perspetiva financeira serão avaliados trimestralmente, os da perspetiva de clientes e de processos internos semestralmente e da perspetiva de aprendizagem e crescimento anualmente.

3.2.6 Fase 6: Estabelecer metas para os indicadores

Nesta fase pretende-se que sejam definidas as metas para os indicadores escolhidos, para que seja possível fazer comparações e avaliar a evolução dos mesmos. A empresa por questões de confidencialidade e sigilo não permite que sejam divulgados no presente projeto os seus resultados. Por conseguinte, a tabela 17 não tem os valores para cada indicador e ano preenchidos.

Tabela 17- Metas por indicador

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Atual (2018)	Meta (2020)	Meta (2023)	Period.	Resp.
Financeira	F1 - Aumentar o volume de negócios (VN)	Taxa de crescimento do VN (%)				Trimestral	
	F2 - Aumentar o valor da empresa	EVA					
	F3 -Reduzir custos fixos e variáveis	Custos Fixos (%) e Custos Variáveis (%)					
	F4 - Melhor a tesouraria	Recebimentos Clientes - Pagamentos Fornecedores					
Clientes	C1 - Angariar novos clientes (por tipo de cliente)	% vendas a novos clientes (por tipo de cliente)				Semestral	
	C2 -Fidelizar clientes	% clientes que compra mensalmente					
	C3 -Melhorar a satisfação dos clientes	% Satisfação de clientes					
	C4 - Melhorar a rendibilidade por cliente/obra	Rendibilidade por cliente/obra					
	C5 -Diminuir o prazo médio de recebimentos	Prazo médio de recebimentos (dias)					
Processos Internos	P1 -Diminuir reclamações de clientes	Nº de Reclamações				Semestral	

	P2 -Diminuir o consumo de cimento	% cimento/m3				
	P3 -Diminuir avarias nas centrais	Nº de horas central avariada				
	P4 -Diminuir o tempo e quantidade de reparações das viaturas	Nº de dias viaturas em reparação				
	P5 -Melhorar a ocupação das viaturas	M3 transportados e m3 bombados				
Aprendizagem e Crescimento	A1 -Desenvolver planos de formação para os colaboradores	Nº de horas de formação				Anual
	A2 -Investir em investigação e desenvolvimento (I&D)	Custo em I&D por VN				
	A3 -Investir em equipamentos fixos e móveis	Investimento por VN				
	A4 -Melhorar a comunicação interna	Nº de circulares				
	A5 -Melhorar a retenção de funcionários	Média de anos ao serviço da empresa				
	A6 -Melhorar hardware e otimizar software de produção e gestão	Idade média do hardware e nº de iniciativas de otimização de software				

Fonte: Própria

3.2.6.1 Fase 6 (a): Focus Group

O BSC organizacional final foi aprovado pela administração, apesar de conforme referido acima, a administração não permitir a divulgação dos resultados os mesmos foram calculados e atribuídas metas para o horizonte futuro. Estes valores e metas foram discutidos e com participação ativa da administração chegou-se a um consenso final.

3.2.7 Fase 7: Desenvolver o plano de implementação contínuo do

BSC

O BSC sendo uma ferramenta de gestão contínua e dinâmica necessita que seja atualizado ao longo do tempo. Recomenda-se neste caso que seja revisto anualmente. Por forma a facilitar a implementação do BSC na empresa, no ponto abaixo será realizado o desdobramento do BSC organizacional.

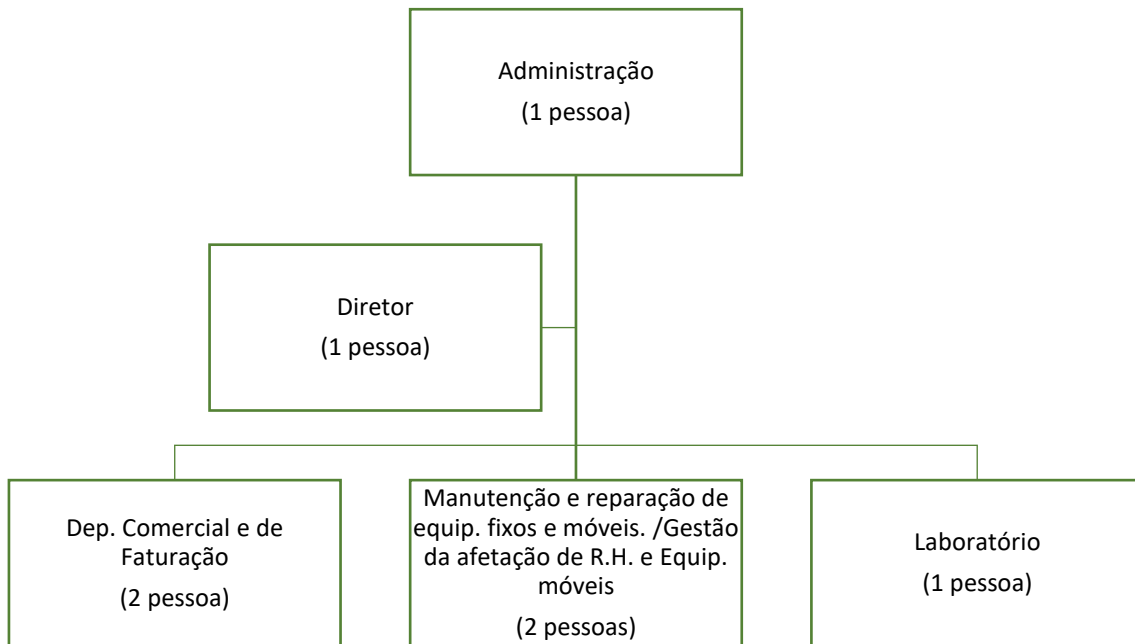
3.3 Processo *Cascading* do Balanced Scorecard

Após o desenvolvimento do BSC organizacional é necessário proceder ao seu desdobramento através do método OVAR. Deste modo, nos tópicos seguintes será desenvolvido o processo do desdobramento do BSC organizacional, processo este denominado de *cascading*.

3.3.1 Fase 1: Definição do Organograma de Gestão

O organograma foi apresentado anteriormente na figura 12. Contudo após analisar o BSC organizacional e os seus objetivos estratégicos, achou-se que o mesmo devia ser ajustado, para que alguns processos sejam realizados de forma mais eficaz e eficiente. Existe demasiada concentração de algumas funções em funcionários, o que potencia o atraso de tarefas e as respostas às solicitações diárias não sejam realizadas de forma eficiente. Assim, a gestão da afetação de recursos humanos e dos equipamentos móveis passa a ser uma tarefa do funcionário que é responsável pela manutenção dos equipamentos fixos e móveis. Dada a quantidade de viaturas e centrais existentes na empresa um funcionário é pouco para desempenhar a função, devendo ser recrutado um outro colaborador para esta função. Com esta alteração o departamento comercial e de faturação ficará com mais tempo disponível para dedicar aos objetivos estabelecidos na perspetiva de clientes. Apesar disso, devido ao mercado do betão pronto necessitar de uma política comercial atenta e agressiva na busca de clientes e obras na sua área geográfica, será aconselhável que este departamento seja composto por dois funcionários. Um funcionário com tarefas diárias mais focadas na parte comercial e outro funcionário com foco na faturação. Pretende-se desta forma que a emissão da fatura seja feita o mais breve possível, para que seja possível efetuar a cobrança junto dos clientes de forma mais breve, diminuindo assim o prazo médio de recebimentos. Depois das alterações, o organograma da empresa será o apresentado na figura 14.

Figura 14- Organograma da empresa - revisto



Fonte: Própria

3.3.2 Fase 2: Determinação dos objetivos e das iniciativas

Nesta fase do processo de *cascading*, a partir dos objetivos já definidos no BSC organizacional, são delineadas as iniciativas que vão afetar estes mesmos objetivos. Deste modo, foi elaborada uma grelha, ver tabela 18, de objetivos e iniciativas. Conforme se pode verificar, todas as iniciativas têm correspondência a pelo menos um objetivo.

Tabela 18- Grelha de objetivos/iniciativas

Iniciativa	Objetivo Estratégico																				
	F1	F2	F3	F4	C1	C2	C3	C4	C5	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Emissão de faturas na central			X	X					x												
Redução do nº de vias ao mínimo legal na emissão de documentos			X																		
Implementação de PHC Web																			x		x
Boletim informativo da empresa																			x		
Registo diário do comercial no PHC	x				x																x
Diminuição de processos em papel			X																		x

Reduzir processos administrativos - automatização de processos			X																
Metalomecânica própria da empresa		X									X	X				X			
Atualização do software das centrais de betão							X				X					X			X
Aquisição de computadores para as centrais e sede							X				X					X			X
Envio de faturas por email			X	X					X										
Dia aberto com os clientes	X				X	X	X												
Formação de tacógrafos												X	X						X
Formação sobre manuseamento e aplicação de betão pronto						X	X		X					X					X
Formação sobre manuseamento dos equipamentos									X		X	X		X					X
Formação sobre segurança e higiene no trabalho						X	X		X					X					X
Funcionários usarem vestuário da empresa	X																		X
Reuniões com operadores das centrais											X								X
Implementação de caixa de sugestões nas centrais														X					X
Desconto pronto pagamento	X			X										X					
Reuniões com comerciais	X				X														
Viatura ligeira em central p/ motoristas deslocarem-se entre central			X					X											X
Oferta da gama de produtos disponíveis no grupo	X	X				X													
Diminuir média de idade das viaturas		X					X					X	X						X
Prémios aos funcionários por performance da central	X					X								X					X
Aquisição de viaturas com sistema de rotação de balão elétrico		X	X																X
Recorrer ao aluguer de viaturas nos picos de encomendas	X	X		X		X	X	X		X				X					
Formação superior ao técnico de laboratório sobre betão pronto									X	X				X	X				
Implementação de sistema de comissões fixo e variável	X				X			X	X					X					X

Fonte: Própria

Após definidas as iniciativas e os objetivos, torna-se necessário elaborar uma grelha que relaciona as iniciativas com os centros de responsabilidade da empresa, ver tabela 19. Os centros de responsabilidade considerados foram: o departamento financeiro, o departamento comercial e faturação, a oficina e manutenção, o laboratório, o

departamento informático e o departamento dos recursos humanos e a produção (centrais de betão).

Tabela 19- Grelha de iniciativas/centro de responsabilidade

Iniciativa	Centros de responsabilidade						
	Financeiro	Comercial e Faturação	Oficina e Manutenção	Laboratório	Informático	Recursos Humanos	Produção/Central
Emissão de faturas na central							X
Redução do nº de vias ao mínimo legal na emissão de documentos		X					
Implementação de PHC Web		X			X		
Boletim informativo da empresa						X	
Registo diário do comercial no PHC		X					
Diminuição de processos em papel					X		
Reduzir processos administrativos - automatização de processos					X		
Metalomecânica própria da empresa			X				
Atualização do software das centrais de betão					X		
Aquisição de computadores para as centrais e sede					X		
Envio de faturas por email		X					
Dia aberto com os clientes		X	X	X			X
Formação de tacógrafos			X			X	
Formação sobre manuseamento e aplicação de betão pronto				X		X	
Formação sobre manuseamento dos equipamentos			X			X	
Formação sobre segurança e higiene no trabalho						X	
Funcionários usarem vestuário da empresa		X				X	

Reuniões com operadores das centrais		x					x
Implementação de caixa de sugestões nas centrais						x	x
Desconto pronto pagamento	x	x					
Reuniões com comerciais		x					
Viatura ligeira em central p/ motoristas deslocarem-se entre central			x				
Oferta da gama de produtos disponíveis no grupo		x					
Diminuir média de idade das viaturas			x				
Prémios aos funcionários por performance da central	x	x				x	x
Aquisição de viaturas com sistema de rotação de balão elétrico	x						
Recorrer ao aluguer de viaturas nos picos de encomendas							x
Formação superior ao técnico de laboratório sobre betão pronto				x		x	
Implementação de sistema de comissões fixo e variável	x	x				x	

Fonte: Própria

Ao analisar a tabela 19 percebe-se que todos os centros de responsabilidade são importantes para o desenvolvimento da estratégia da empresa. Na próxima fase serão definidos os indicadores para cada iniciativa.

3.3.3 Fase 3: Escolha dos indicadores

Nesta fase define-se os indicadores para cada uma das iniciativas. Na tabela 20 estão discriminados os indicadores para medir cada iniciativa proposta.

Tabela 20- Indicadores por iniciativa

Iniciativa	Indicadores
Emissão de faturas na central	Nº de faturas emitidas em central

Redução do nº de vias ao mínimo legal na emissão de documentos	Nº de vias utilizadas
Implementação de PHC Web	Nº de colaboradores que utilizam a ferramenta
Boletim informativo da empresa	Nº de boletins publicados
Registo diário do comercial no PHC	Nº de Registos efetuados
Diminuição de processos em papel	Nº de processos reduzidos
Reduzir processos administrativos - automatização de processos	Nº de soluções propostas
Metalomecânica própria da empresa	Investimento na metalomecânica/VN
Atualização do software das centrais de betão	Idade média do software
Aquisição de computadores para as centrais e sede	Idade média dos computadores
Envio de faturas por email	Nº de faturas enviadas por email
Dia aberto com os clientes	Nº de eventos realizados
Formação de tacógrafos	Nº de horas de formação
Formação sobre manuseamento e aplicação de betão pronto	Nº de horas de formação
Formação sobre manuseamento dos equipamentos	Nº de horas de formação
Formação sobre segurança e higiene no trabalho	Nº de horas de formação
Funcionários usarem vestuário da empresa	Quantidade de vestuário distribuído
Reuniões com operadores das centrais	Nº de reuniões realizadas
Implementação de caixa de sugestões nas centrais	Nº de sugestões dadas
Desconto pronto pagamento	Nº de clientes com pronto pagamento
Reuniões com comerciais	Nº de reuniões realizadas
Viatura ligeira em central p/ motoristas deslocarem-se entre central	Nº de viaturas ligeiras disponíveis
Oferta da gama de produtos disponíveis no grupo	Nº de negócios efetuados por sinergia de oferta
Diminuir média de idade das viaturas	Idade média de viaturas
Prémios aos funcionários por performance da central	Valor em prémios no total dos ordenados
Aquisição de viaturas com sistema de rotação de balão elétrico	Nº de viaturas com sistema elétrico
Recorrer ao aluguer de viaturas nos picos de encomendas	% de transportes e bombagem efetuados por aluguer
Formação superior ao técnico de laboratório sobre betão pronto	Nº de horas de formação
Implementação de sistema de comissões fixo e variável	% comissões fixas e variáveis no total do ordenado

Fonte: Própria

3.3.4 Fase 4: Recolha das informações

Nesta fase deveria ser calculado os valores para os indicadores, mas conforme aconteceu anteriormente, a administração não autorizou a sua divulgação. Apesar disso está definida a periodicidade da avaliação de cada um dos indicadores, conforme tabela 21.

Tabela 21- Recolha dos valores dos indicadores e definição da sua periodicidade de avaliação

Iniciativa	Indicadores	Valor Atual (2018)	Perioc.
Emissão de faturas na central	Nº de faturas emitidas em central		Trimestral
Redução do nº de vias ao mínimo legal na emissão de documentos	Nº de vias utilizadas		Anual
Implementação de PHC Web	Nº de colaboradores que utilizam a ferramenta		Semestral
Boletim informativo da empresa	Nº de boletins publicados		Anual
Registo diário do comercial no PHC	Nº de Registos efetuados		Trimestral
Diminuição de processos em papel	Nº de processos reduzidos		Anual
Reduzir processos administrativos - automatização de processos	Nº de soluções propostas		Anual
Metalomecânica própria da empresa	Investimento na metalomecânica/VN		Anual
Atualização do software das centrais de betão	Idade média do software		Anual
Aquisição de computadores para as centrais e sede	Idade média dos computadores		Anual
Envio de faturas por email	Nº de faturas enviadas por email		Trimestral
Dia aberto com os clientes	Nº de eventos realizados		Anual
Formação de tacógrafos	Nº de horas de formação		Anual
Formação sobre manuseamento e aplicação de betão pronto	Nº de horas de formação		Anual
Formação sobre manuseamento dos equipamentos	Nº de horas de formação		Anual
Formação sobre segurança e higiene no trabalho	Nº de horas de formação		Anual
Funcionários usem vestuário da empresa	Quantidade de vestuário distribuído		Anual
Reuniões com operadores das centrais	Nº de reuniões realizadas		Semestral
Implementação de caixa de sugestões nas centrais	Nº de sugestões dadas		Semestral
Desconto pronto pagamento	Nº de clientes com pronto pagamento		Semestral
Reuniões com comerciais	Nº de reuniões realizadas		Trimestral
Viatura ligeira em central p/ motoristas deslocarem-se entre central	Nº de viaturas ligeiras disponíveis		Anual
Oferta da gama de produtos disponíveis no grupo	Nº de negócios efetuados por sinergia de oferta		Trimestral
Diminuir média de idade das viaturas	Idade média de viaturas		Anual
Prémios aos funcionários por performance da central	Valor em prémios no total dos ordenados		Semestral
Aquisição de viaturas com sistema de rotação de balão elétrico	Nº de viaturas com sistema elétrico		Anual
Recorrer ao aluguer de viaturas nos picos de encomendas	% de transportes e bombagem efetuados por aluguer		Semestral
Formação superior ao técnico de laboratório sobre betão pronto	Nº de horas de formação		Anual
Implementação de sistema de comissões fixo e variável	% comissões fixas e variáveis no total do ordenado		Semestral

Fonte: Própria

3.3.5 Fase 5: Construção e regras de utilização

Nesta fase pretende-se que sejam realizados os quadros do BSC para cada centro de responsabilidade com base na informação recolhida. Contudo foi do consenso entre o autor do presente projeto e a administração da empresa, que a mesma apresenta uma estrutura demasiado simples para suportar este processo. A administração referiu que a utilidade e proveito que teria ao ser efetuado o desdobramento para cada departamento seria residual, não fazendo sentido efetuar o mesmo.

Conclusão

O projeto tem como objetivo a implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil. A conceção e implementação do modelo BSC permitiu alinhar a organização, observar a organização como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho.

Os resultados revelam que a implementação do BSC permite o alinhamento da estratégia da empresa com os seus objetivos. Contudo, concluiu-se que a estrutura da empresa é demasiado pequena para suportar o processo de desdobramento do BSC até à unidade/departamento. Ficando a ideia de que em empresas com uma estrutura simples e pequena será elementar apenas desenvolver o BSC organizacional.

Os resultados sugerem ainda que a utilização única do BSC poderá não ser a solução. A utilização de outros sistemas de controlo e avaliação de atividades juntamente com o BSC poderá gerar novos procedimentos, melhorar a qualidade de produtos ou serviços, gerando uma vantagem competitiva. Por exemplo, a utilização da ISO 9001 ao nível de controlo de qualidade ou a marcação CE, poderão trazer outro tipo de vantagens competitivas diferentes das propostas pelo sistema BSC. Esta última conclusão corrobora com a da investigação realizada por Areal (2010) e apresentada anteriormente neste projeto.

Considera-se que o presente projeto contribuiu para a evolução do conhecimento teórico, na medida em que foi implementado um modelo BSC numa empresa que opera numa área específica da construção civil que carece até à data de estudos de implementação do sistema BSC.

A definição inicial da visão, missão e valores com posterior definição dos objetivos para as quatro perspetivas, permitiu desde logo que a administração percebesse a importância da implementação do sistema na organização. O facto de as perspetivas conjugarem objetivos financeiros e não financeiros mostrou-se diferenciador do praticado na empresa até à data.

O BSC apresentou-se como um sistema simples de entender e de fácil perceção nomeadamente com a utilização do mapa estratégico. A relação entre os objetivos definidos para as perspetivas fez com que a organização percebesse onde aplicar recursos, focando-se onde se verifique défice de desempenho. Cada uma das fases do projeto foi importante, na medida em que foi acrescentando valor e foi desdobrando, desde o topo até à base, as tarefas a realizar por cada indivíduo/departamento para que a empresa atinja os seus objetivos gerais. O BSC através do cumprimento de objetivos

individuais permite que os objetivos gerais sejam cumpridos. Deste modo torna-se importante envolver e motivar todos os colaboradores no processo do BSC.

As limitações do presente projeto prendem-se com a dificuldade da realização dos inquéritos a todos os colaboradores de modo a envolver estes na implementação do BSC assim como no agendamento dos focus group por o tempo disponível dos intervenientes ser diminuto. Ainda ao nível das limitações, o BSC apresentado neste projeto tem como referência a situação atual da empresa, devendo o mesmo ser ajustado periodicamente à situação da empresa à data. Outra limitação reside na não autorização da divulgação dos resultados, por parte da administração da empresa a nível académico.

Calcular os custos reais inerentes ao processo de implementação de um sistema BSC e a capacidade de as PME's de os suportar fica como sugestão de investigação futura.

No final do processo de implementação do BSC na empresa foi proposto por parte da administração, o desafio de desenvolver um BSC para o grupo, o que evidencia a importância e o agrado que foi dado ao resultado final deste projeto. Concluiu-se que o objetivo de implementação do BSC numa empresa da área da construção civil foi conseguido.

Bibliografia

- Aires, O. (2012). Sistema de Gestão de Desempenho - Balanced Scorecard. Dissertação. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Álvarez, J. (1999). La contabilidad de dirección estratégica y el euro. *Tecnica Contable*, Jan., 1-10
- Alston, M. & Bowles, W. (1998). Research for social workers: An introduction to methods.
- Areal, M. (2010). Balanced Scorecard e o Controlo Gestional Aplicado à Construção Civil. Uma reflexão sobre esta ferramenta. Dissertação. Faculdade de Engenharia Universidade do Porto.
- Celestino, M.; Silva, J. (2011). The Balanced Scorecard as a framework for strategic action. *Revista Ibero - Americana de Estratégia*: p.147-172
- Cohen, L.; Manion, L. (1998). Research methods in education. Routledge
- Jordan, H.; Neves, J.; Rodrigues, J. (2011). O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. Áreas de Lisboa.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*: p.71-79
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campos.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*: p. 1-10
- Kaplan, R.; Norton, D. (2004). Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2006). Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2008). The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press

Martins, P. (2012). *Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard*. Projeto. ISCTE Business School.

Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Nørreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*: p. 65-88

Orfão, J. (2012). *Implementação Prática do Balanced Scorecard numa PME do tipo Familiar*. Dissertação. Instituto Politécnico de Leiria

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Edições Sílabo.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998). *Manuel de investigação em ciências sociais*. Grávida

Robson, C. (1995). *Real World Research*. Blackwell.

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel.

Sarantakos, S. (1993). *Social Research*. Melbourne.

Saunders, M.; Lewis, P.; & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Prentice-Hall

Serra, F.; Ferreira, M.; Torres, M.; Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica Conceitos e Prática*. Lidel.

Consultas Web

<https://www.aiccopn.pt/> consultado em junho 2018

<http://www.fepicop.pt/> consultado em maio de 2018

<http://bscportugal.blogspot.pt/> consultado em janeiro 2018

Anexos

Anexo 1

O questionário continha as seguintes questões:

- 1- O que são Indicadores de Desempenho
- 2- Que importância tem numa atividade
- 3- Que indicadores conhecem relativos às atividades que desempenhas
- 4- Sabes os resultados obtidos no último ano?
- 5- Achas que deveriam existir mais indicadores? Quais?
- 6- Com que regularidades consultas esses indicadores
- 7- Como e onde achas que deveriam ser expostos ou mostrados esses indicadores
- 8- Sabes o que é o Balanced Scorecard?
- 9- Achas que a monitorização 'on-line' dos indicadores de desempenho podem ajudar a melhorar a eficiência / resultados dessas atividades?

Anexo 2

INQUÉRITO INTERNO (base da análise SWOT)

Relativamente às seguintes afirmações, assinale, por favor, a sua opinião		Discordo Inteira-mente	Discordo	Concordo	Concordo Inteira-mente	Não Sabe Não Responde
>>	Denota-se na MEPAVI uma constante preocupação com questões ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI demonstra uma capacidade de inovar de forma continua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os colaboradores da MEPAVI reúnem as competências técnicas necessárias ao exercício das suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A cultura da MEPAVI promove positivamente a mudança de comportamentos e atitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI, regra geral, cumpre os prazos acordados com os seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os colaboradores da MEPAVI estão motivados a fazer um esforço adicional para ajudar a empresa a ter êxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os colaboradores da MEPAVI partilham entre si as melhores práticas e o conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI identifica correctamente as necessidades formativas e executa conforme previsto o Plano de Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A política de remunerações da MEPAVI baseia-se no contributo do colaborador para o sucesso do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI domina o processo de produção de misturas betuminosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os produtos são fornecidos pela MEPAVI com a qualidade desejada pelos Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	O mercado reconhece a MEPAVI como uma empresa de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI busca e procura garantir a satisfação dos seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	O trabalho na MEPAVI proporciona aos seus colaboradores um sentimento de realização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os procedimentos de segurança seguidos pela MEPAVI permitem reduzir o risco de sinistros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os fornecedores da MEPAVI são cuidadosamente seleccionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI dispõe dos necessários sistemas de informação de suporte à sua actividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	A MEPAVI tende a superiorizar-se face aos seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os objectivos da MEPAVI são claros e conhecidos de todos os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os colaboradores da MEPAVI recomendariam a empresa a um amigo como um bom sítio para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	O investimento no parque industrial da MEPAVI tem permitido evitar a sua obsolescência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Verifica-se que os custos operacionais da MEPAVI são devidamente controlados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	Os orçamentos da MEPAVI são, regra geral, cumpridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
>>	O sistema de avaliação de desempenho permite identificar os melhores colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3

Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Não Satisfeito
------------------	------------	------------------	----------------

1. Como classifica o grau de satisfação relativo a:

1.1. Relacionamento com o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Simpatia e cortesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Disponibilidade para esclarecimento de dúvidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Disponibilidade para acompanhamento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Capacidade em adaptar soluções em resposta às necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Rapidez e eficiência na resposta a solicitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Qualidade dos nossos serviços / produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Tratamento na resposta a reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Cumprimento dos prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Cumprimento das regras de segurança e ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4

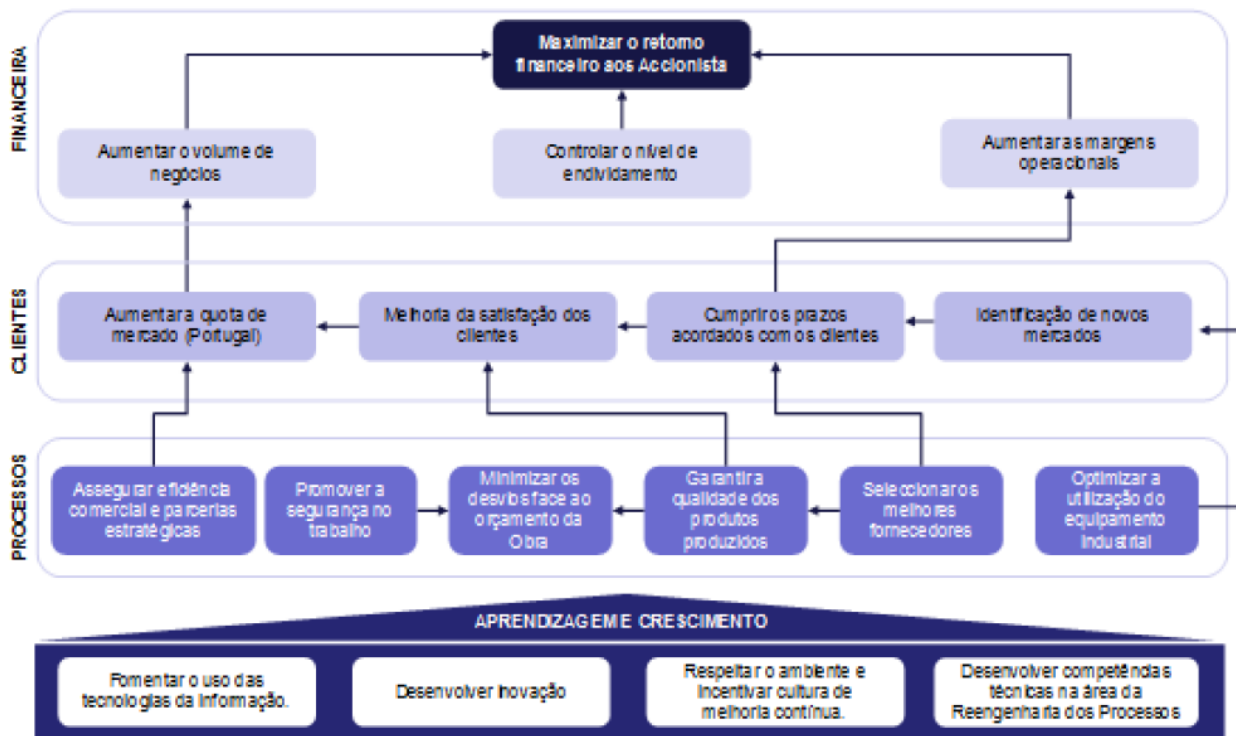



Figura 35: Mapa estratégico da Mota Engil Pavimentações

Anexo 5

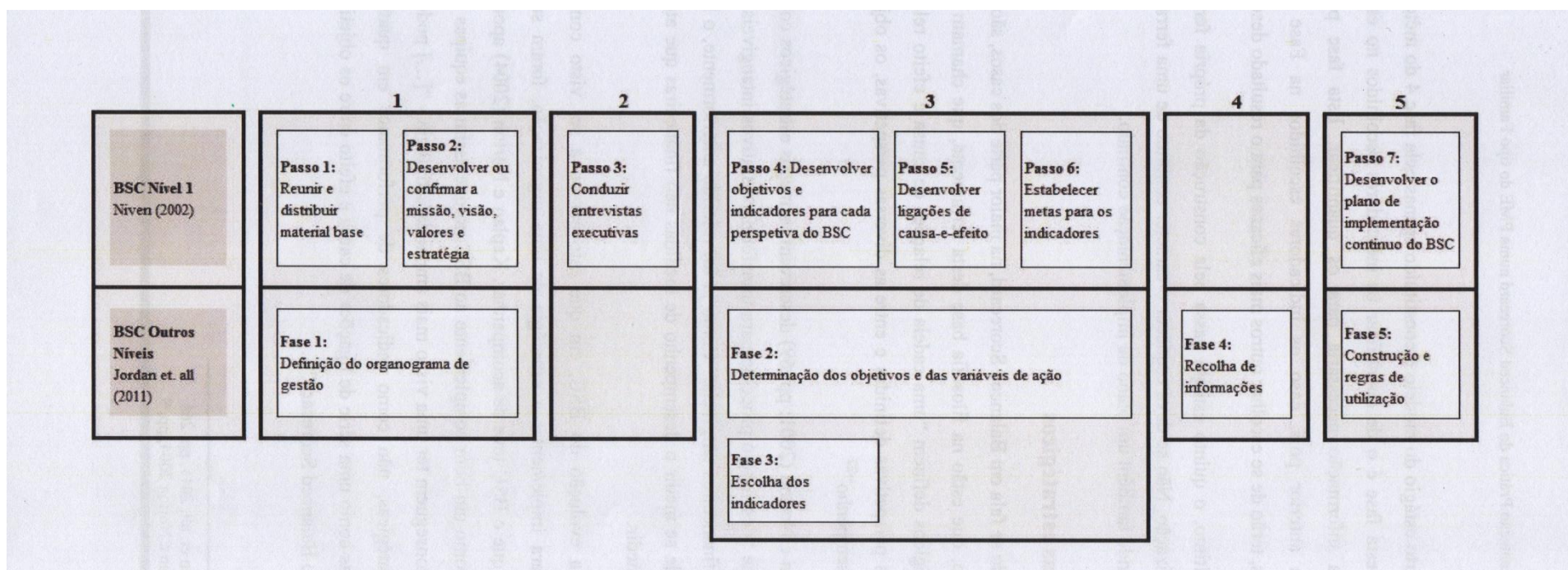
8.1 Guia de Entrevista – Director Geral

1. Quando foi feita a primeira abordagem à formulação da estratégia na BI4ALL? Como era até então gerida a estratégia? Era a estratégia clara para a gestão, ou o desenvolvimento do negócio ocorria de forma espontânea?
2. Antes do Mapa Estratégico ser desenvolvido, os colaboradores sabiam qual era a estratégia da BI4ALL? Foi-lhes comunicada em algum momento?
3. Porque surgiu a necessidade de desenvolver o Mapa Estratégico? Em que circunstâncias do desenvolvimento da empresa foi criado? Existiu algum momento que tenha despoletado a sua criação?
4. Quais os objectivos a que o Mapa Estratégico se propõe alcançar? Quais as vantagens que traz à organização? A implementação conseguiu alcançar os objectivos inicialmente propostos?
5. Que dificuldades foram sentidas aquando da implementação do Mapa Estratégico? Como foram superadas?
6. Os restantes sócios mostraram-se receptivos à implementação do Mapa Estratégico?
7. Quando foi feita a última revisão do Mapa Estratégico? Este continua actual nos dias de hoje?

8.2 Guia de Entrevista – Sócios

1. Participa na definição e implementação da estratégia da BI4ALL? De que forma? Se sim que dificuldades encontrou e como as superou?
 2. Quando e em que circunstâncias tomou conhecimento da existência do Mapa Estratégico como metodologia de implementação estratégica, passível de ser aplicado na BI4ALL?
 3. Porquê, na sua opinião, se avançou para a criação de um Mapa Estratégico na empresa?
 4. Considera que o Mapa Estratégico é importante para o sucesso da implementação da estratégia da BI4ALL? Que vantagens traz para a empresa?
 5. Sente-se motivado para o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos para a organização?
- 

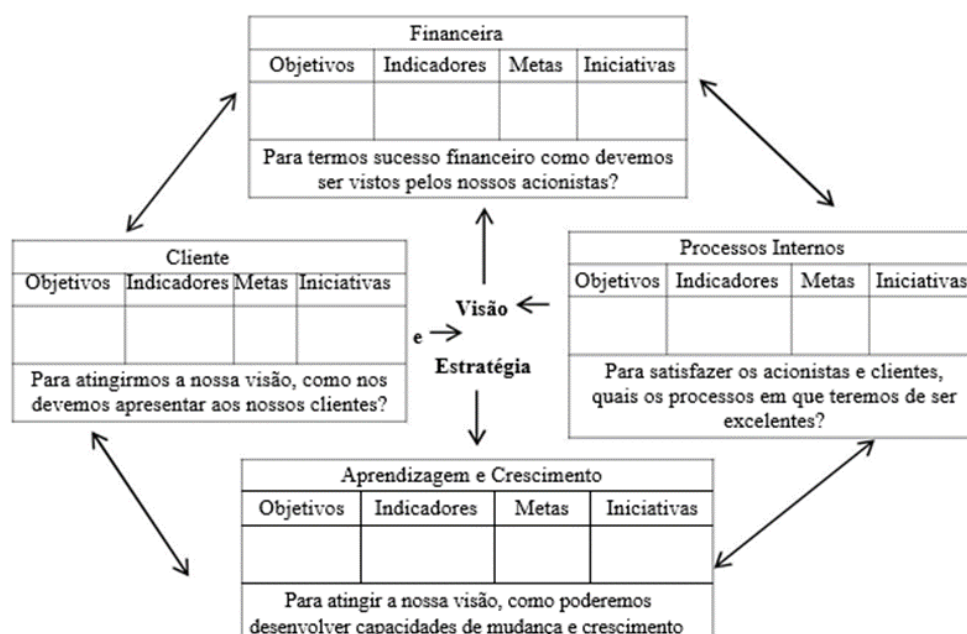
Anexo 6



Anexo 7

Entrevista

O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da competitividade.



A elaboração de um BSC inicia-se pela definição dos pilares, missão, visão e valores.

Missão: A missão de uma organização é a definição da razão da sua existência. “reflete a tarefa (propósito) que a organização está encarregue de realizar”, ou seja a missão é a razão de ser de uma organização e terá que permitir responder às perguntas: “Quem somos” e “o que fazemos”. Concorda com a missão apresentada? Se não: O que alterava/acrescentava?

“A empresa tem como **missão** a produção, comercialização e transporte de betão pronto na zona centro do País e centro Alentejo a empresas e particulares com prazos de resposta curtos, elevados padrões de qualidade baseado na experiência e competência

dos recursos humanos garantindo a segurança das pessoas e meios, preservando o meio ambiente.”

Visão: A visão de uma organização define os objetivos a médio e longo prazo, entre três a 10 anos. A visão deve criar uma imagem clara do futuro, ainda que muitas vezes em termos visionários, ou seja, a perspectiva da realidade pretendida no futuro. A visão tem metas e objetivos concretos e mensuráveis cuja concretização irá ser verificada no futuro. Responde às perguntas “Para onde queremos ir?” “Que objetivos de médio/longo prazo queremos alcançar?” Concorda com a visão apresentada? Se não: O que alterava/acrescentava?

“Consolidar a posição de referência da empresa na área geográfica onde atuamos, por meio do incremento de valor ao cliente, através da oferta de soluções e serviços disponíveis no grupo e complementares à área da construção, bem como inovar na oferta de betões eco e soluções de pré-fabricados. “

Valores: Os valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa. São princípios intemporais que guiam uma organização, representam crenças enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários dos colaboradores e constituem uma proclamação acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Concorda com os valores apresentada? Se não: O que alterava/acrescentava?

O rigor procura a capacidade de cumprir com os compromissos assumidos.

A qualidade está presente nos recursos humanos, materiais que compõem o produto, na cadeia de produção e nos equipamentos disponíveis.

Solidez uma vez que a empresa pertence a um grupo que tem uma cultura sólida e apresenta-se como solução em diversas áreas no panorama nacional e mercados internacionais.

Preocupação para com o meio ambiente através de políticas sustentáveis e materiais eco eficientes. De assinalar que o grupo tem no seu portefólio uma empresa de ambiente.

Estratégia: Enquanto a missão, valores e visão destacam “o porque” e “o quem” enquanto a estratégia defino “o como”. A estratégia “tem a ver com a ação (ou conjunto de ações) e decisões de afetação de recursos que os executivos tomam para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível desempenho (performance) superior ao dos concorrentes”. Assim, a estratégia é a afetação dos recursos por forma a obter certos objetivos. Se uma empresa tem um desempenho relativo superior aos seus concorrentes então têm uma vantagem competitiva. Quais as ações estratégicas a empresa deve tomar para se distinguir no mercado? Qualidade? Preço? Rapidez/Capacidade de resposta?

Relativamente às perspetivas conforme representadas na figura acima, quais os objetivos e indicadores que gostava de ver abordados em cada perspetiva?
