

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

Avaliação de desempenho de uma empresa de ótica: Aplicação do Balanced ScoreCard
na *Algarvisão*

JOÃO CARLOS MARÇALO ALBANO

Trabalho de Projeto
para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial



2024

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

Avaliação de desempenho de uma empresa de ótica: Aplicação do Balanced ScoreCard
na *Algarvisão*

JOÃO CARLOS MARÇALO ALBANO

Trabalho de Projeto
para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Nelson Manuel da Silva de Matos
Professor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista



Avaliação de desempenho de uma empresa de ótica: Aplicação do Balanced ScoreCard na *Algarvisão*

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

João Carlos Marçalo Albano

.....

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: João Carlos Marçalo Albano

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Autoria e copyright

AGRADECIMENTO

Concluir esta dissertação representa não apenas o fim de uma jornada académica, mas também o reflexo do apoio inestimável de várias pessoas, a quem gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão.

Primeiramente, à minha família, pelo amor, paciência e incentivo ao longo deste percurso. Foram o meu alicerce em momentos de dúvida, e sem o vosso apoio e compreensão este trabalho não teria sido possível.

Gostaria também de agradecer aos meus orientadores, Professor Nelson Manuel da Silva de Matos e Professor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista pela orientação incansável, por cada conselho, pela partilha de conhecimento e pela confiança depositada em mim. A vossa orientação foi fundamental para que eu alcançasse este objetivo. Agradeço a vossa generosidade, apoio e tempo dedicado ao longo deste último ano.

RESUMO

Existe uma grande variedade de filosofias de gestão e performance bem definidas e documentadas. Escolher um modelo que seja apropriado numa dada cultura, monitorizando a performance da empresa, e realizar decisões baseadas em factos e dados, são os fundamentos subjacentes da gestão de performance. O *Balanced ScoreCard* neste contexto fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, englobando quatro perspetivas. A perspetiva financeira permite acompanhar as consequências das ações tomadas na organização com resultados económicos, proporcionando uma perceção nítida da gestão da empresa. Os indicadores de desempenho financeiro ilustram a forma como a implementação e a execução da estratégia da empresa estará a contribuir para a melhoria dos resultados. A perspetiva do cliente resulta do objetivo de obter a satisfação e retenção do cliente. Permite alinhar as medidas essenciais para a obtenção de resultados com a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade nos segmentos de mercado escolhidos. A perspetiva dos processos internos da empresa, implica que as atividades internas estejam focadas nos requisitos originados pelos indicadores voltados para os clientes. A perspetiva de aprendizagem e inovação desenvolve os objetivos e as métricas de forma a orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional. Pretende-se com o auxílio deste instrumento, avaliar a empresa Algarvisão e atribuir medidas de desempenho financeiro e operacionais. Foram desenvolvidas medidas nas quatro dimensões do *Balanced Scorecard* com recurso à análise de *Key Performance Indicators* (KPI) obtidos a partir de informação disponível na empresa. Com este trabalho pretende-se do ponto de vista teórico, ajudar a consolidar e expandir o conhecimento existente sobre o BSC, permitindo explorar de que forma este modelo de gestão possa ser adaptado a um contexto específico, como o de uma empresa de ótica. Do ponto de vista prático, a investigação oferece dados que podem ser aplicados diretamente à empresa. Através da análise dos resultados, será possível avaliar como o BSC pode ser implementado de maneira eficaz, ajustando os indicadores de desempenho financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação à realidade do negócio.

Palavras-Chave: Gestão estratégica; Desempenho; Medidas; *Balanced Scorecard*; Pequena Empresa

ABSTRACT

There is a wide variety of well-defined and documented management and performance philosophies. Choosing a model that is appropriate in each culture, monitoring performance, and making decisions based on facts and data are the underlying foundations of performance management. The Balanced Scorecard in this context provides the company with an integrated performance vision, encompassing four perspectives. The financial perspective allows tracking the consequences of actions taken in the organization with economic results, providing a clear perception of the company's management. Financial performance indicators illustrate how the implementation and execution of the company's strategy will contribute to the improvement of results. The customer perspective results from the objective of achieving customer satisfaction and retention. It allows aligning the essential measures for obtaining results with satisfaction, loyalty, retention, acquisition, and profitability in the chosen market segments. The perspective of the company's internal processes implies that internal activities are focused on the requirements originated by the indicators aimed at customers. The learning and innovation perspective develops the objectives and metrics to guide organizational learning and growth. With the aid of this tool, it is intended to evaluate the company Algarvisão and assign financial and operational performance measures. Measures will be developed in the four dimensions of the BSC, using the analysis of Key Performance Indicators (KPI) obtained from information available in the company. This work aims, from a theoretical perspective, to help consolidate and expand the existing knowledge about the BSC, allowing for an exploration of how this management model can be adapted to a specific context, such as that of an optical company. From a practical perspective, the research provides data that can be directly applied to the company. Through the analysis of the results, it will be possible to assess how the BSC can be implemented effectively, adjusting the financial performance indicators, customer metrics, internal processes, and learning and innovation to the reality of the business.

Keywords: Strategic Management; Performance; Metrics; *Balanced Scorecard*; Small Business

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTO.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Estratégia e planeamento estratégico.....	3
2.2 A história do Balanced Scorecard e a sua evolução	6
2.2.1 Modelos concorrentes ao Balanced Scorecard	8
2.2.2 Diferenças entre os vários modelos	12
2.3 Desenvolvimento das quatro perspetivas	13
2.3.1 Perspetiva financeira.....	13
2.3.2 Perspetiva do cliente.....	21
2.3.3 Perspetiva dos processos internos	27
2.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	30
2.3.5 Mapa Estratégico.....	37
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	38
3.1 Desenho da investigação.....	38
3.2 Coleta de dados	40
3.3 Análise de Dados	42
CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DO BSC NA ALGARVISÃO	42
4.1 Estrutura do estudo.....	42
4.2 Dados sobre o mercado optico em Portugal	43

4.3 Visão Geral do Mercado Óptico Internacional	43
4.4 O Mercado Ótico em Portugal.....	44
4.5 Descrição da empresa Algarvisão	44
4.6 Missão, Visão e Valores	44
4.7 Análise SWOT	46
4.8 Mapa estratégico Algarvisão	47
4.8.1 Seleção dos objetivos	47
4.9 Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas.....	48
4.9.1 Perspetiva financeira.....	49
4.9.2 Perspetiva do cliente	51
4.9.3 Perspetiva dos processos internos	54
4.9.4 Perspetiva da aprendizagem e inovação.....	55
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....	56
BIBLIOGRAFIA	58

INDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 O modelo Skandia Navigator	12
Figura 4. 2 Mapa estratégico - Algarvisão.....	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2. 1 Processo de desenvolvimento da estratégia	4
Tabela 2. 2 O Balanced Scorecard e Indicadores de Desempenho.....	8
Tabela 2. 3 O Balanced Scorecard e Indicadores de Desempenho.....	8
Tabela 2. 4 The intangible Asset Monitor Sveiby	9
Tabela 3. 5 Perguntas realizadas a colaboradores.....	39
Tabela 3. 6 Tabela de entrevistados.....	40
Tabela 4. 7 Análise SWOT – Algarvisão.....	46
Tabela 4. 8 Perspectiva financeira- Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas ..	49
Tabela 4. 9. Perspetiva do cliente- Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas ...	51
Tabela 4. 10 Perspetiva dos processos internos - Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas.....	54
Tabela 4. 11 Perspetiva da aprendizagem - Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
IAM	<i>Intangible Assets Monitor</i>

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

De acordo com Brown (2007) existe uma grande variedade de filosofias de gestão e performance bem definidas e documentadas, mas muito difíceis de aplicar face às dinâmicas de negócio já existente. Escolher um modelo que seja apropriado numa dada cultura, monitorizando performance e tomar decisões baseadas em factos e dados, são os fundamentos subjacentes da gestão da performance.

Segundo Kaplan & Norton (1996) o Balanced Scorecard (BSC) vem preencher, neste contexto, o espaço entre o desenvolvimento da estratégia e a sua implementação, ao assistir e interligar 4 processos críticos de gestão: (1) clarificar e traduzir a visão e a estratégia, (2) comunicar e ligar os objetivos estratégicos, (3) medir planejar, definir alvos e alinhar iniciativas estratégicas e (4) aumentar estratégias de *feedback* e aprendizagem.

Os autores definem que o BSC fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, englobando quatro perspetivas.

A perspetiva financeira permite acompanhar as consequências das ações tomadas na organização a partir dos resultados económicos, proporcionando uma perceção nítida da gestão global da empresa. É fundamental que os objetivos financeiros estejam vinculados à estratégia. Os indicadores de desempenho financeiro ilustram a forma como a implementação e a execução da estratégia da empresa podem contribuir para a melhoria dos resultados. De acordo com Kaplan & Norton (1996), os objetivos financeiros devem acompanhar as diferentes fases do ciclo de vida da empresa. Para isso, estruturaram esta perspetiva em 3 fases: crescimento, sustentação e maturidade. Será fundamental perceber estas fases para que se possam estabelecer metas e indicadores coerentes e alinhados com a estratégia e com as respetivas fases definidas.

A perspetiva do cliente resulta da necessidade de obter a satisfação e conseqüente retenção do cliente, sendo fundamental para a sobrevivência e o progresso da empresa. Esta perspetiva orienta a organização para criar valor para os clientes, permitindo alinhar as medidas internas para a obtenção de resultados como a satisfação, fidelidade, retenção, captação e rendibilidade nos segmentos de mercado escolhidos. Segundo Kaplan & Norton (1996) independentemente do setor de atividade, existe um conjunto comum de atributos que podem ser divididos em 3 categorias: atributos dos produtos e serviços, relacionamento e imagem e reputação. Nesta perspetiva a definição dos indicadores de desempenho deverá ser feita a partir do ponto de vista

do cliente, dando atenção aos indicadores de prazo, qualidade, preços e custo, desempenho e serviço.

A perspectiva dos processos internos da empresa, implica que as atividades internas estejam focadas nos requisitos originados pelos indicadores orientados para os clientes. Esta perspectiva tem presente que os processos internos, se orientados para os clientes, podem abrir novas possibilidades e determinar novas direções para transformar a performance da empresa. Orientada para a organização interna, esta perspectiva inclui a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível de qualidade.

Kaplan & Norton (1996) recomendam, no seguimento do que tinha sido proposto por Porter (1985), a definição de uma cadeia de valor completa para os processos internos, que tenha em conta os processos de inovação que identificam as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Recomendam igualmente que se proceda à análise das operações no sentido de identificar o valor proporcionado aos clientes pelos serviços ou produtos da empresa. Identificando esses processos críticos na cadeia de valor, é possível selecionar indicadores de desempenho que meçam esses processos.

A perspectiva de aprendizagem e inovação desenvolve os objetivos e as métricas de forma a orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas outras três perspetivas revelam onde a empresa se deve diferenciar para melhorar o seu desempenho. Nesta fase de elaboração do BSC, Kaplan & Norton (1996) identificam três categorias de objetivos para esta perspetiva: a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e motivação, a capacitação e o alinhamento. A finalidade desta perspetiva consiste em investir na requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa.

O mercado ótico neste momento enfrenta uma série de desafios competitivos, desde o mercado online ao aumento dos competidores no comércio tradicional. Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa Algarvisão, avaliando se a sua adoção e implementação como ferramenta de gestão estratégica poderá auxiliar na melhoria do desempenho da empresa. A escolha do *Balanced Scorecard* como objeto central desta dissertação deve-se à sua capacidade de integrar diferentes perspetivas de desempenho numa única estrutura, oferecendo uma oportunidade de explorar os benefícios e desafios de implementar este sistema num contexto de pequenas e médias empresas.

A presente dissertação divide-se em 5 capítulos. No presente capítulo é apresentado o tema e a estrutura da dissertação. No capítulo 2 é dado início ao enquadramento teórico através de uma revisão da literatura, relacionada com a estratégia e o planeamento estratégico, seguido do

desenvolvimento das quatro perspetivas do BSC. No capítulo 3 é apresentada a metodologia de investigação, seguido do capítulo 4 com o desenvolvimento do BSC na Algarvisão. O capítulo 5 apresentam-se as conclusões e implicações deste trabalho de investigação, incluindo-se as limitações do estudo e oportunidades futuras de investigação.

CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia e planeamento estratégico.

De acordo com Mintzberg (1994), planeamento estratégico não é pensamento estratégico. O planeamento estratégico por vezes afeta de forma negativa o pensamento estratégico, uma vez que leva gestores a confundirem a visão com a manipulação de números. As estratégias mais bem-sucedidas têm início na visão. Os gestores ao capturarem o que aprenderam a partir de todos os recursos da sua empresa, desde as perceções dos seus colaboradores mais experientes, aos dados concretos de pesquisas de mercado e depois sintetizando esses conhecimentos numa visão, obtêm a direção que a empresa deve seguir.

Kaplan & Norton (2008) observaram que as empresas mais bem-sucedidas seguem o processo de desenvolvimento sistemático da estratégia, ao desenvolver ou reafirmar a sua missão, visão e valores. Posteriormente, são determinados os objetivos concretos e resultados que irão representar a realização da sua visão. A partir da visão segue a identificação e análise das questões chave, incluindo as forças internas e externas que afetam a estratégia da empresa. Nesse momento passa a ser possível a formulação de uma nova estratégia. Estas quatro etapas de desenvolvimento da estratégia respondem a quatro questões:

- i. Qual é o negócio em que estamos, e porquê (missão, visão e valores)
- ii. Para onde encaminhamos (objetivos estratégicos)
- iii. Quais são as questões-chave que a nossa estratégia deve tratar? (análise estratégica)
- iv. De que forma é que podemos competir melhor? (formulação da estratégia)

A Tabela 2.1. apresenta sinteticamente o processo de desenvolvimento da estratégia descrito.

Tabela 2. 1 Processo de desenvolvimento da estratégia

Processo de desenvolvimento da estratégia	Objetivo	Questões Plataforma	Atividades Representativas
Missão, Visão e Valores (Qual a área de negócio em que nos encontramos e porque?)	Para reafirmar as diretrizes de níveis mais elevados sobre propósito organizacional e conduta.	Estabelecer a visão em termos que conduzem à execução.	Análise de Missão. Declaração de visão. Valores fundamentais.
Objetivos Estratégicos (Para onde caminhamos?)	Para definir claramente o nível financeiro ou objetivos mais elevados que conduzirão a estratégia.	Estabelecer o modelo económico que será utilizado ao longo do processo de gestão da estratégia.	Medidas de missão macro. Análise de lacuna de valores. Temas estratégicos. Objetivos de 3 a 10 anos. Modelo financeiro.
Análise Estratégica (Quais são as nossas Questões Chave?)	Para identificar, através de análise estruturada, os eventos, forças, e experiências que impactam e modificam a estratégia.	Definir a ligação em cadeia entre as forças que influenciam e o processo de criação de valor	Análise de ambiente. (<i>Pest</i>) Análise interna. (<i>Swot</i>) Revisão da estratégia. Identificação de fatores chave.
Formulação de Estratégia (De que forma podemos competir melhor?)	Para definir onde e como a organização irá competir.	Assegurar que mudanças em estratégia estão ligadas a mudanças no processo de planeamento e execução. Estabelecer os limites de variação admissível.	Onde competir (nichos). Diferenciadores (valores de preposição) Como competir (Mapa estratégico) Modelo financeiro/Stratex Agenda de mudança estratégica.

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2008)

Segundo Niven (2006) a declaração da missão define o propósito da empresa, a razão da sua existência. A missão examina o objetivo da empresa para além do simples aumento de valor para os acionistas, refletindo a motivação que estimula os colaboradores a realizar o seu trabalho. A missão pretende cativar a contribuição e o valor que inspira a realização das tarefas da melhor forma. Babnik et al. (2014) consideram que a declaração de missão permite uma conexão com a cultura organizacional sendo ambas ferramentas estratégicas e elementos importantes da gestão estratégica, com o objetivo de identificar elementos que funcionam e os

que deverão ser mudados para melhorar o desempenho estratégico. Com a missão determinada, é estabelecida a visão em termos que conduzam à execução.

Abrahamsen et al, (2023) definem a visão como um processo que ajuda os gestores a contemplarem abertamente o futuro, ou seja, a visualizar possíveis mudanças, a detetar prováveis tendências e a escolher cursos de ação.

Os autores definem a visão como um conceito-chave na estratégia de negócios que adiciona uma nova abordagem aos estudos sobre redes empresariais. A visão oferece um conceito necessário para investigar a previsão e a construção de expectativas na interação empresarial, e para tentar compreender o pensamento e a ação estratégica dos gestores como parte do desenvolvimento do negócio.

Niven (2006) descreve as principais perguntas que deverão ser formuladas e respondidas no desenvolvimento da declaração de visão como sendo:

- i. Onde e porque é que fomos bem-sucedidos no passado?
- ii. Onde é que falhamos no passado?
- iii. O que nos torna únicos?
- iv. Porque devemos estar orgulhosos da nossa organização?
- v. Quais as tendências, inovações dinâmicas que estão a mudar atualmente o mercado?
- vi. O que esperam de nós, os nossos colaboradores?
- vii. Quais são os nossos maiores atributos e competências como organização?
- viii. Onde é que vemos a nossa organização dentro de 3 anos? 5 anos? 10 anos?
- ix. De que forma terá mudado a nossa organização nesse período de tempo?
- x. Como é que sustentamos o nosso sucesso?

A declaração de visão para além de inspirar a organização, deve ser mensurável. Sendo quantificável, fornece um caminho nítido para a estratégia ao definir um valor alvo.

Segundo Niven (2006) a declaração de visão deverá ter três componentes quantificáveis:

- i. Indicador de sucesso;
- ii. Definição do negócio;
- iii. Horizonte temporal.

Ao incorporar estes três componentes, a declaração de visão aumenta a clareza da mensagem, adiciona uma discreta definição de sucesso e estabelece o horizonte temporal em que o sucesso irá ocorrer. Também define alvos ambiciosos ao mais alto nível da organização e início do processo de planeamento (Kaplan & Norton,2008).

A declaração de visão, deve ter ainda incluída o âmbito de atividades de negócio, a forma como a empresa será vista pelos seus *stakeholders*, áreas de liderança ou competências distintivas e os valores defendidos (Niven, 2006).

Uma vez determinada a visão, segue-se a determinação dos valores da organização. Groysberg et al. (2018) consideram que os valores influenciam o comportamento, carácter e a cultura da empresa. E são demonstrados no dia-a-dia de todos os colaboradores. É uma proclamação aberta de como é esperado que todos os colaboradores da empresa se devam comportar.

Para Molenda et al. (2023) os valores representam a força motriz fundamental por trás das decisões e, portanto, devem ser a base para o tempo e esforço que se investe nelas. Os autores classificam como pensamento focado em alternativas, como decisões tomadas centradas e influenciadas pelas ações dos concorrentes ou a fatores inesperados, dando o exemplo de pandemias, recessões entre outros. Consideram este método como reativo e limitado, pois prioriza a identificação de alternativas em vez da criação de valores. Os valores são fundamentais em qualquer decisão, enquanto alternativas são apenas meios para alcançar esses valores. Consideram que o pensamento deverá ser focado primariamente em valores e em seguida, nas alternativas que podem alcançar esses valores.

Segundo Collins & Porras (1996), os valores são um pequeno conjunto de princípios intemporais que não requerem justificação externa, tendo importância e valor intrínseco para todos os que estão na organização. Todas as organizações têm um conjunto de valores. Se os líderes estiverem a operar a partir de interesses comuns, a organização fará o mesmo.

No entanto, se a personalidade do líder estiver focada em níveis mais elevados de consciência, então a organização irá trabalhar para o bem comum.

2.2 A história do Balanced Scorecard e a sua evolução

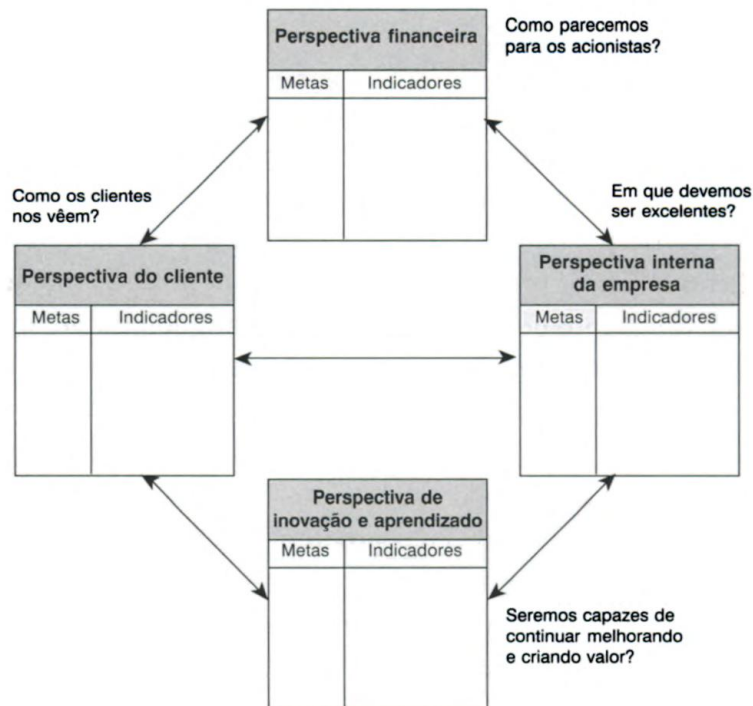
O Balanced Scorecard é apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, como modelo de gestão estratégica numa altura em que se verificava a necessidade de mudar a forma como se avaliava o desempenho das organizações uma vez que até então essa avaliação era predominantemente baseada em indicadores financeiros (Saraiva & Alves, 2017).

A primeira geração do BSC tinha como objetivo principal ampliar a avaliação do desempenho das empresas, uma vez que eram essencialmente focadas em indicadores financeiros. O objetivo passava por desenvolver uma abordagem mais equilibrada que considerasse quatro perspectivas. A primeira perspectiva seria a financeira que embora fundamental, reconhecia que apenas os dados financeiros, não seriam suficientes para garantir o sucesso no longo prazo. A segunda, seria a perspectiva do cliente, que seria centrada em medir a satisfação, a lealdade e a experiência do consumidor. A terceira perspectiva seria dos processos internos, que é centrada na avaliação e melhoria da qualidade dos processos-chave ligados à produtividade. A quarta e última perspectiva é desenvolvida com base na aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores de forma a permitir obter os resultantes pretendidos para as restantes perspectivas. A primeira geração do BSC era, um sistema de medição de desempenho focado no curto prazo (Kaplan & Norton, 1992).

A segunda geração do BSC foi uma evolução do modelo inicial, passando a ser utilizado não apenas como uma ferramenta que media resultados, mas também como uma forma de comunicar e implementar estratégias organizacionais. Através da introdução de mapas estratégicos, passou a ser possível ligar os objetivos das quatro perspectivas numa cadeia de causa e efeito, demonstrando como o desempenho de uma área influenciava o sucesso da outra. Ao permitir maior ênfase no uso de metas e iniciativas para acompanhar o progresso dos objetivos, permitiu que as empresas monitorizassem o desempenho e ajustassem as suas estratégias com base nos resultados obtidos. O BSC passou a desempenhar um papel central na estratégia, sendo fundamental em alinhar as ações da empresa com as suas metas de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

A evolução da terceira geração do BSC consiste num maior foco na estratégia de longo prazo, ligando todos os objetivos da empresa a essa estratégia. Os autores introduzem o conceito de temas estratégicos, como inovação, eficiência e crescimento de mercado. Estes temas permitem uma maior coerência entre as diferentes áreas, permitindo o alinhamento do trabalho realizado com as metas gerais da empresa. O BSC passou a auxiliar no ajustar da estratégia da empresa com base nas mudanças nos ambientes interno e externo (Kaplan & Norton, 2008).

Tabela 2. 2 O Balanced Scorecard e Indicadores de Desempenho



Fonte: Kaplan e Norton (2004:11)

2.2.1 Modelos concorrentes ao Balanced Scorecard

Com o surgimento do BSC, outros conceitos semelhantes começaram a ganhar relevância. Entre esses, destacaram-se na literatura da época as metodologias *Intangible Assets Monitor* (IAM), proposta por Sveiby (1987), e o *Skandia Navigator*, desenvolvido por Edvinsson (1997). Sendo que o IAM antecede o BSC, enquanto o Skandia Navigator é posterior. Estes modelos abordavam uma questão relevante para a época que consistia da necessidade de valorizar e quantificar aspectos não financeiros fundamentais para o funcionamento das empresas (Saraiva & Alves, 2014).

O modelo IAM centra-se numa estrutura criada para ajudar as empresas a avaliar e gerir seus ativos intangíveis e na comunicação da estratégia. O foco principal é analisar a evolução dos ativos intangíveis, com ênfase no fator humano, sendo considerado o elemento fundamental para a competitividade das empresas (Sveiby, 1997). Os ativos intangíveis são recursos de diferenciação direcionados para a gestão do conhecimento e do capital intelectual (Casado & Peláez, 2014).

Os ativos são divididos e classificados em três categorias principais: estrutura externa, estrutura interna e competência individual.

A competência do individual refere-se à capacidade dos colaboradores de agir numa variedade de situações (Sveiby, 1997). Inclui competências sociais, educação, experiência e valores. Um fator determinante para o sucesso de uma empresa é a competência dos seus colaboradores (Anand & Singh, 2014). As pessoas criam dois tipos de estruturas intangíveis, internas e externas (Sveiby, 1997).

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática. Esses ativos são desenvolvidos pelos funcionários e geralmente a empresa é detentora desses ativos. Em alguns casos, podem ser adquiridos externamente. A cultura da empresa também pertence a essa estrutura. A estrutura interna, juntamente com as pessoas, forma a organização. As pessoas criam a empresa ao interagir e construir o ambiente (Sveiby, 1997). Uma característica fundamental da estrutura interna é que esta permanece, em grande parte, intacta mesmo que as pessoas deixem a empresa (Anand & Singh, 2014).

A estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, nomes de marcas, marcas registadas e reputação ou imagem. O valor dos ativos depende, principalmente, de quão bem a empresa resolve os problemas dos seus clientes, o que traz um certo grau de incerteza, já que reputações e relações poderão ser benéficas ou prejudiciais e podem mudar ao longo do tempo (Sveiby, 1997).

Tabela 2. 4 The intangible Asset Monitor Sveiby

External Structure	Internal Structure	Competence
Indicators of Growth/Renewal	Indicators of Growth/Renewal	Indicators of Growth/Renewal
Indicators of Efficiency	Indicators of Efficiency	Indicators of Efficiency
Indicators of Stability	Indicators of Stability	Indicators of Stability

Fonte: Sveiby (1997)

O *Skandia Navigator* é classificado como um modelo não monetário e foi desenvolvido pela primeira vez pelo autor Leif Edvinsson em 1998, enquanto ocupava o cargo de diretor de capital intelectual numa empresa sueca de serviços financeiros chamada Skandia (Sulanjaku, 2014).

Baseia-se na definição de que capital intelectual é a diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado. Portanto, a premissa básica é que o valor de mercado é o verdadeiro valor da empresa, pois inclui tanto os ativos tangíveis quanto o capital intelectual (Cati-Loredana, 2022).

O modelo teve início em 1993, e foi estruturado de forma semelhante ao Balanced Scorecard, mas tendo sido acrescentado mais uma perspectiva, o foco humano. O modelo utiliza quatro pilares. A perspectiva financeira está associada aos aspetos mais convencionais, incluindo o desempenho baseado em dados históricos. No presente, leva em conta o relacionamento com os clientes e os processos de produção ou prestação de serviços, além dos processos tecnológicos. Já a perspectiva voltada para o futuro foca em renovação e desenvolvimento, abrangendo a capacitação dos colaboradores, a inovação e as decisões estratégicas da empresa. Por último, o fator humano desempenha um papel central, pois sua atuação impacta diretamente todas as outras perspectivas do modelo (Saraiva & Alves, 2014).

O Skandia Navigator descreve os elementos que contribuem para o desempenho da empresa em cinco perspectivas ou focos diferentes (Sulanjaku, 2014). O foco financeiro centra-se nos resultados financeiros da empresa. Ao contrário dos outros focos, o foco financeiro não é orientado para o futuro, mas sim para o passado, ao considerar transações económicas anteriores. São analisadas variáveis e rácios como: ativos totais, receitas de novas operações ou novos produtos, horas gastas com clientes entre outros (Sulanjaku, 2014). A perspectiva financeira recolhe as informações que surgem das demonstrações financeiras (Cati-Loredana, 2022). É aqui que são estabelecidos os objetivos a longo prazo e também grande parte das condições gerais para as outras perspectivas. Isto pode incluir a rentabilidade e o crescimento que os acionistas exigem da empresa (Anand & Singh, 2014). A perspectiva do foco no cliente oferece uma visão sobre se o negócio atende às necessidades dos seus clientes com os seus produtos e serviços, com indicadores referentes das vendas a novos clientes e à sua fidelização (Cati-Loredana, 2022).

É destacado que o relacionamento com os clientes é um elemento-chave para a perspectiva e sucesso de uma empresa. Os clientes não devem ser vistos como uma variável externa à infraestrutura da empresa, mas sim como uma parte integrante que agrega valor. São considerados diferentes fatores para avaliar o foco no cliente, tais como: características dos clientes, rendimentos, frequência de contacto e compras, feedback, serviços pós-venda, entre outros (Sulanjaku, 2014). A perspectiva do foco nos processos refere-se aos processos de produção eficientes de produtos e serviços orientados para o cliente (Cati-Loredana, 2022).

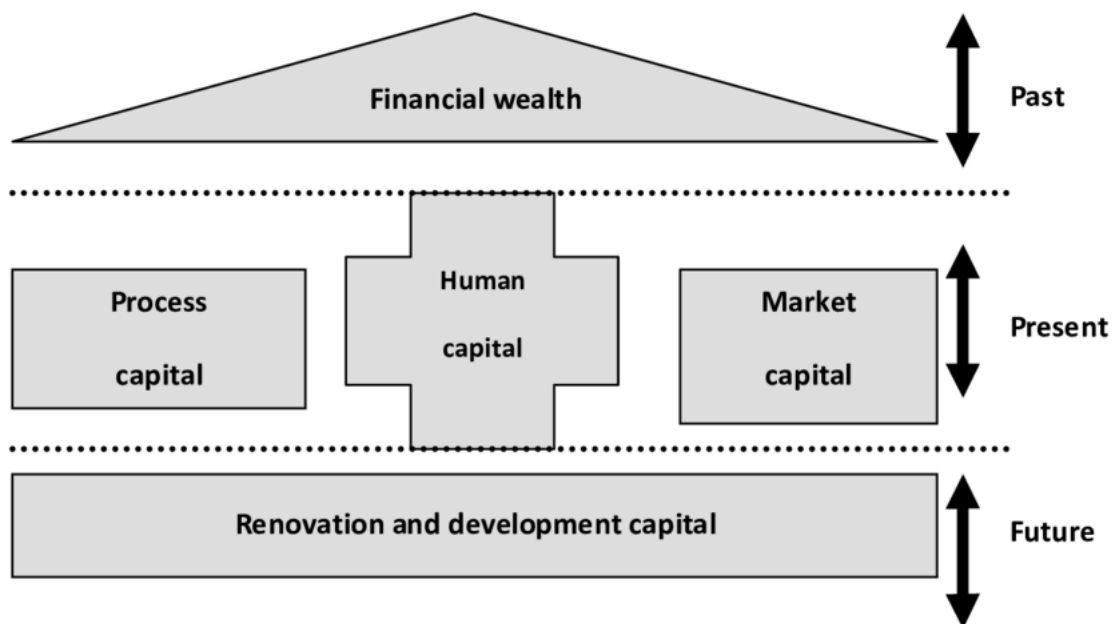
Esta perspectiva considera principalmente os fatores tecnológicos que suportam o processo de criação de valor, como bases de dados, procedimentos de trabalho, entre outros. A gestão eficaz desses fatores é de extrema importância para o desempenho da empresa. Diversas variáveis e rácios podem ser medidos como, despesas administrativas, contratos celebrados sem erros, , entre outros (Sulanjaku, 2014). O foco nos processos do Skandia Navigator conduz à criação dos verdadeiros processos dos serviços e produtos que os clientes procuram (Anand & Singh, 2014). O foco na inovação é orientado para o futuro. Através do foco na inovação, o gestor consegue identificar ações que possam criar novas oportunidades de crescimento económico para a empresa. São considerados elementos relacionados com o foco na inovação, como a capacidade da empresa de atrair novos investidores e clientes, novos produtos ou serviços que podem ser desenvolvidos, parcerias estratégicas, melhorias na infraestrutura, e número de novos produtos desenvolvidos (Sulanjaku, 2014).

A perspectiva da inovação procura explorar as oportunidades que definem o futuro da empresa e definir o curso de ação para garantir o crescimento e a lucratividade a longo prazo (Cati-Loredana, 2022). A perspectiva do foco no capital humano é o coração de uma empresa. É o capital intelectual e a combinação de experiência e inovação presente nos colaboradores refletida na estratégia da empresa (Cati-Loredana, 2022).

De acordo com o modelo, o foco no capital humano é o elemento fundamental e está no centro do modelo *Skandia Navigator*, pois é considerado a principal fonte dos outros componentes dos ativos intangíveis. São utilizados fatores como: índice de liderança (%), índice de motivação (%), educação, experiência, idade, salário, custo de formação/custo total, rácios de salário total/receitas totais, entre outros (Sulanjaku, 2014).

O processo de criação de conhecimento é visualizado nesta área de foco. Também é fundamental que os colaboradores estejam satisfeitos com a sua situação de trabalho; colaboradores satisfeitos conduzem a clientes satisfeitos, melhorando as vendas e os resultados da empresa (Anand & Singh, 2014).

Figura 2. 1 O modelo Skandia Navigator



Fonte: Navarro, Ruiz & Pena, (2011:6709)

2.2.2 Diferenças entre os vários modelos

O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan & Norton (1996), é uma metodologia de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia em objetivos concretos e mensuráveis. É estruturado em quatro perspectivas principais. A perspectiva financeira, dos clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento, permitindo uma visão equilibrada entre indicadores financeiros e não financeiros. Cada perspectiva inclui métricas de desempenho que ajudam as empresas a controlar e a ajustar as suas atividades em função dos objetivos estratégicos, promovendo uma abordagem focada na execução da estratégia a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

O *Skandia Navigator*, foi desenvolvido pela empresa sueca Skandia por Leif Edvinsson em 1998. Introduz uma abordagem diferenciada ao focar-se nos ativos intangíveis, ou seja, nos recursos que não se encontram nas demonstrações financeiras tradicionais, mas que são fundamentais para o desempenho financeiro da empresa. O Skandia Navigator é estruturado em cinco dimensões específicas. A dimensão financeira, clientes, processos, desenvolvimento e foco humano. O foco humano destaca a importância dos colaboradores na criação de valor,

salientando o papel do conhecimento e da satisfação dos trabalhadores. Desta forma, o Skandia Navigator foca-se fortemente nos ativos intangíveis, como o capital humano, para criar valor (Sulanjaku, 2014).

O *Intangible Asset Monitor*, proposto por Karl Sveiby em 1997, é também uma ferramenta de controlo dos ativos intangíveis. No entanto, em vez de organizar o desempenho em perspetivas como o BSC, o *Intangible Asset Monitor* organiza os ativos intangíveis em três categorias principais: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Esta abordagem centra-se nos elementos que promovem a criação de valor dentro das empresas, como a competência individual, a estrutura interna através dos processos e sistemas, e a estrutura externa através da reputação e dos relacionamentos (Sveiby, 1997).

Em síntese, o *Balanced Scorecard* proporciona uma estrutura equilibrada entre indicadores financeiros e não financeiros, sendo focado na estratégia de longo prazo e na medição de desempenho. O *Skandia Navigator* e o *Intangible Asset Monitor*, por sua vez, destacam os ativos intangíveis, mas com abordagens diferentes. O primeiro através de uma estrutura multi-dimensional e orientada para a valorização do capital humano, e o segundo com uma abordagem modular que facilita a adaptação às particularidades de cada organização. Estes três modelos, embora distintos, contribuem de forma complementar para a gestão estratégica, especialmente numa economia onde o conhecimento e os ativos intangíveis têm uma importância crescente.

2.3 DESENVOLVIMENTO DAS QUATRO PERSPETIVAS

2.3.1 Perspetiva financeira

De acordo com Kaplan & Norton (1996), os objetivos financeiros e respetivas medidas deverão ter um duplo papel: definir a performance financeira esperada da estratégia e servir de alvos finais para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do BSC.

Cada medida escolhida deve fazer parte de uma relação causa e efeito. Deverá refletir a história da organização, os seus objetivos de longo prazo, ligando-os a sequências de ações a tomar.

Os objetivos financeiros de longo prazo, de aumento de rendimento, melhoria em custos e produtividade, aumento do nível de utilização de recursos e redução de risco, deverão criar a ligação necessária com as restantes perspetivas.

Ittner *et al.* (2003) observaram que quando se comparam empresas com abordagens mais diversificadas em termos de elementos de medição com outras mais estandardizadas, as

primeiras apresentam melhores performances, em particular se estas conjugarem medidas financeiras e não financeiras.

Ratnaningrum et al. (2020) consideram que as métricas financeiras são a medida mais substancial do desempenho de uma empresa. No BSC os incentivos financeiros podem servir como motivação para que os gestores tomem decisões baseadas em resultados e não decisões emocionais. A sua implementação gera resultados com elevado nível de sucesso sendo uma estrutura aplicada em termos de desempenho.

Ligar os objetivos financeiros à estratégia das unidades de negócio

Segundo Norton & Kaplan (1996) na teoria sobre estratégia empresarial, são diversos os caminhos a seguir pelas unidades de negócio: desde crescimento até consolidação, saída e liquidação. Com o propósito de simplificar identificam 3 estádios: crescimento, sustentação e maturidade.

Na fase de crescimento as empresas estão no início do seu ciclo de vida, geralmente com a necessidade de grande investimento em infraestruturas e canais de distribuição, entre outros. Por vezes têm de funcionar com fluxos de caixa negativos e retorno de investimento baixo. Os investimentos realizados, poderão consumir mais dinheiro do que aquele que geram, muito pelo efeito da base limitada de produtos e serviços oferecidos a um número insuficiente de clientes.

Tomar decisões estratégicas é fundamental para o sucesso dos negócios, orientando as organizações em direção aos resultados desejados. Por vezes, os gestores têm dificuldade em encontrar o equilíbrio certo entre otimizar o crescimento e a rentabilidade. Algumas empresas poderão se concentrar excessivamente na rentabilidade de curto prazo, comprometendo oportunidades de crescimento a longo prazo, enquanto outras poderão priorizar o crescimento, negligenciando a estabilidade financeira imediata necessária para o sucesso sustentável. O planeamento financeiro estratégico bem definido, pode ajudar significativamente as equipas de gestão a construir a estratégia financeira correta e alcançar o melhor equilíbrio de crescimento e rentabilidade(Kulkarni, 2023).

Norton & Kaplan (1996) consideram que os objetivos financeiros globais da empresa na sua fase de crescimento, podem ser expressos em rácios de crescimento de vendas em mercados alvos, grupos de clientes e regiões. Motta et al. (2023) indicam que a fase de crescimento da empresa é o ponto de partida, em que o propósito financeiro de expansão da empresa depende do aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, em que o investimento é efetuado para que

haja o crescimento da receita e de aumento de vendas para os demais mercados e grupos de clientes.

Segundo Norton & Kaplan (1996) na fase de sustentação, a empresa ainda necessita de investir, mas é requerido que tenha bons retornos sobre o capital investido. É esperado que a empresa nesta fase consiga manter a sua participação no mercado e que cresça de ano para ano. Os projetos de investimento serão direcionados para aliviar constrangimentos, expandir a capacidade e aumento de produtividade em vez de projetos de investimento com longos períodos de recuperação do capital, como os que foram realizados durante a fase anterior.

A maioria das empresas nesta fase utiliza objetivos financeiros relacionados com a rentabilidade. Este objetivo poderá ser expresso pela utilização de medidas relacionadas com os rendimentos. Estas medidas devem considerar o capital investido na unidade de negócio como um dado. Compete aos gestores a maximização do rendimento gerado a partir desse capital investido.

Silva, *et al.* (2018) consideram a sequência com que for apresentado os objetivos promove o entendimento de que há tempos de crescimento e de sustentação, podendo ser cedo para esperar retornos de capital investido, quando ainda não se concretizaram os Ciclos Económico, Financeiro e Operacionail.

Segundo Norton & Kaplan (1996) às outras unidades de negócio mais autónomas, é pedido que para além do controlo dos fluxos de caixa, controlem também o nível de capital investido na unidade de negócio. As medidas utilizadas para estas unidades relacionam rentabilidade para o nível de capital investido na unidade: retorno de investimento, retorno sobre capital investido e valor económico agregado.

Algumas empresas terão atingido uma fase de maturação do seu ciclo de vida. Nesta fase já não necessitam de investimentos significativos, apenas o necessário para manter os equipamentos e capacidades, não sendo necessário expandir ou construir novas capacidades. O objetivo principal é o de maximizar o fluxo de caixa para a empresa antes de depreciações e amortizações, o chamado “EBITDA” (*Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization*) e reduzir as necessidades de investimento comercial de suporte às vendas.

Motta *et al.* (2023) considera a fase de colheita, como a fase de maturidade, onde, após as aplicações de recursos realizadas, empresas irão colher os resultados.

Os objetivos financeiros para cada empresa em cada uma das 3 fases são bastante diferentes. Os objetivos financeiros na fase de crescimento têm ênfase no crescimento de vendas em novos mercados e novos clientes e de novos produtos e serviços, mantendo níveis de gastos adequados à situação. Os objetivos financeiros na fase de sustentação centram-se em medidas financeiras

tradicionais, tais como retorno em capital investido, resultado operacional e margem bruta. Algumas empresas podem utilizar complementarmente novas métricas financeiras, tais como o valor económico agregado e o valor para o acionista. Estas métricas representam o objetivo financeiro clássico de receber os retornos proporcionados pelos investimentos anteriores. O objetivo financeiro da empresa na fase de maturidade centra-se nos fluxos de caixa. Todo o investimento deverá ter retornos de caixa certos e imediatos. Medidas contabilísticas como retorno de investimento, valor económico agregado, resultados operacionais são menos relevantes uma vez que a fase de investimento, já terá ocorrido anteriormente. A meta não é maximizar o retorno do investimento baseado em projeções futuras, em vez disso o objetivo deverá ser de maximizar o rendimento que deverá retornar à empresa a partir de investimentos realizados no passado (Kaplan & Norton 1996).

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que transforma a estratégia da organização em medidas e metas específicas e mensuráveis. Destaca informações importantes, considerando aspetos financeiros e não financeiros, para acompanhamento e implementação de ações. Além disso, o BSC proporciona uma perspetiva equilibrada do desempenho organizacional e oferece um resumo integrado do avanço estratégico que ajuda a complementar relatórios de gestão mais detalhados (Kumar et al, 2023).

Métricas de controlo

Gestão de Risco

Chapman & Ward (2003) consideram que todos os projetos envolvem risco. Os autores referem que risco envolve tanto ameaças como oportunidades e empresas que entendem a natureza do risco, conseguem geri-lo de forma eficaz, evitando imprevistos.

A gestão de risco empresarial é concebida como um instrumento de melhoria do desempenho organizacional, permitindo que as organizações estejam mais conscientes da sua existência permitindo a redução dos custos de capital.

Através do processo de gestão de risco, as empresas enfrentam o risco inerente às suas atividades na procura dos seus objetivos organizacionais. Uma gestão eficaz dos riscos envolve a sua avaliação, tratamento e divulgação (Collier *et al*, 2007).

O risco está sempre associado ao retorno. Uma empresa deverá equilibrar o controlo do risco com o retorno esperado. A criação de valor é baseada numa compensação de risco-retorno. Os ativos financeiros são uma fonte de financiamento para a aquisição de ativos reais (linhas de

produção, edifícios, matérias-primas), enquanto os ativos reais são a fonte de retornos para os ativos financeiros (ações e títulos) (Wagdi et al, 2022).

Neves (2012) define risco como a possibilidade de perda, sendo que quanto maior a possibilidade de perda, maior o risco. O mesmo existe quando é possível estimar objetivamente as probabilidades dos acontecimentos, devendo ser visto como a variação provável dos fluxos de caixa futuros. Quanto maior a incerteza na previsão dos fluxos de caixa gerados, maior o risco.

Risco operacional

Segundo Neves (2012), o risco de negócio está associado à gestão da empresa, influenciando a variabilidade dos fluxos de caixa operacionais depois de impostos resultantes da atividade, sem consideração do endividamento, ou seja, antes de gastos financeiros e de impostos sobre lucros. Se a empresa apresentar um nível de custos fixos elevados face às suas vendas, estaremos a identificar um risco operacional.

A gestão do risco operacional deverá incluir para além da probabilidade de ocorrer, o impacto da perda, quando ocorre e a forma como ocorre no tempo (Silva, 2009).

Aloqab et al. (2018) consideram o risco operacional como uma vasta disciplina focada nos riscos provenientes das pessoas, sistemas e processos pelos quais uma empresa opera. Pode incluir outras categorias de risco, como risco jurídico, ações ilícitas, riscos físicos ou ambientais.

Risco financeiro

Neves (2012) considera que o risco financeiro se encontra associado à estrutura de capital, aos fluxos de caixa e aos gastos inerentes. Se a empresa contrata dívida, estará a criar um risco adicional sobre os capitais próprios. Quando é necessário assumir o serviço da dívida (gasto financeiro e o reembolso de capital), gera-se um fluxo de natureza fixa, independentemente do volume de atividade. Esses encargos passam a ser um gasto fixo, criando-se uma variabilidade nos fluxos líquidos gerados mais que proporcional à variação do volume de negócios. Para que a decisão de endividamento seja correta, é necessário que esta aumente a rendibilidade dos capitais próprios. Embora esta condição seja necessária, poderá não ser suficiente para a criação de valor.

Segundo Sahraen, (2021) existem três estratégias para lidar com riscos, dependendo do seu nível e magnitude. Primeiramente, a estratégia de aceitação de riscos é utilizada para riscos de baixo nível, que não requerem tratamento especial e não impactam significativamente ou ameaçam a sobrevivência da empresa. Em seguida, as estratégias de partilha e redução de riscos são prioridades para abordar riscos de maior nível. A estratégia de partilha de risco envolve distribuir o risco entre terceiros para mitigar o impacto na empresa, enquanto a estratégia de redução busca diminuir a probabilidade ou o impacto dos riscos.

É importante utilizar ferramentas quantitativas que analisem os riscos financeiros e das incertezas de mercado, para auxiliar investidores e futuros gestores na tomada de decisão do negócio. A aplicação de análises de sensibilidades aos riscos financeiros possibilita avaliar a viabilidade de implantação do projeto e verificar rendimentos financeiros futuros por meio de probabilidades (Brande et al, 2021).

Análise de indicadores

Neves (2012) considera que a análise de risco de negócio poderá ser realizada através dos elementos da demonstração de resultados com indicadores como ponto crítico, margem de segurança e grau de alavanca operacional.

Pretende-se com estes indicadores observar a volatilidade do resultado líquido e a sua relação com os gastos fixos e com os gastos financeiros provocados pelo grau de endividamento da empresa. Ao conjugar os dois indicadores de volatilidade obtemos um indicador combinado de risco.

É importante ter em conta que a volatilidade pode resultar de causas diversas como a recessão ou expansão da economia nacional ou internacional, lançamento de novos produtos pela empresa e pelos seus concorrentes, entre outros. Uma vez que os acontecimentos referidos se podem repetir no futuro, o resultado operacional poderá ser apenas estimado com um certo grau de probabilidade. O autor identifica cinco situações como possíveis fontes de incerteza do resultado operacional ou risco de negócio:

- i. A instabilidade da procura, sendo que quanto maior a estabilidade menor o risco do negócio;
- ii. A volatilidade do preço, sendo que quanto maior a sua variabilidade, maior será o risco;

- iii. A volatilidade dos custos dos fatores na qual o risco é mais elevado quanto mais incerto for a precisão dos preços dos fornecedores;
- iv. A repercussão dos custos nos preços de venda, quando o aumento dos preços de venda não acompanha o aumento dos custos de produção;
- v. A estrutura de custos ou risco operacional, em que quanto maior o peso dos custos fixos maior será o risco do negócio.

O risco do negócio varia de setor para setor sendo possível através de políticas de *marketing* reduzir a volatilidade da procura e dos preços e através da negociação com os clientes e os fornecedores ajudar a estabilização dos preços de venda e compra.

Ainda segundo Neves (2012) uma medida de risco de negócio apontada é o desvio padrão do volume de negócios. Poderá também ser utilizado o grau de alavanca operacional, o ponto crítico operacional ou a margem de segurança operacional. O nível de alavanca operacional será tanto maior quanto mais próximo o volume de vendas da empresa estiver do seu ponto crítico operacional.

O ponto crítico por sua vez define o valor do volume de negócios para o qual a empresa tem resultado nulo, e a margem de segurança é a diferença entre o volume de vendas e o volume de vendas no ponto crítico. Assim a margem de segurança considera qual o nível de volume de negócios que a empresa gera normalmente e a distância do ponto crítico do volume de negócios, indicando a percentagem do volume de negócios que coloca a empresa no limiar do ponto crítico.

Ainda segundo o autor, o grau de alavanca operacional considera o peso dos gastos fixos numa empresa por comparação com o seu concorrente, sendo que a empresa com um elevado peso dos gastos fixos terá um elevado grau de alavanca operacional.

Temas estratégicos que conduzem à estratégia da empresa

Kaplan & Norton (1996) definem que, para cada uma das três fases (crescimento, sustentação e maturidade), existem três temas financeiros que conduzem a estratégia da empresa:

- i. Crescimento de rendimentos;
- ii. Redução de custos e melhoria de produtividade;
- iii. Utilização de ativos e estratégia de investimento.

Crescimento de rendimentos e mix

Segundo Kaplan & Norton (1996) o objetivo de crescimento de rendimentos e mix auxilia a empresa a obter crescimento de vendas em clientes alvo, com o fornecimento de novos produtos e serviços. As medidas mais comuns de crescimento de rendimentos, em todas as fases do ciclo de vida numa unidade de negócio, serão rácios de crescimento de vendas e quota de mercado para regiões-alvo, mercados e clientes. Levar os produtos e serviços existentes a novos clientes e novos mercados poderá ser um caminho para o crescimento dos rendimentos. Medidas relacionadas com percentagem de novos clientes por segmentos de mercado e regiões geográficas justificam a importância de investigar as fontes de aumento de rendimentos.

Muitas indústrias dispõem de informação excelente acerca da dimensão total dos mercados e das quotas de mercado relativas por participantes. Aumentar a quota de um segmento de mercado alvo é uma métrica frequentemente utilizada. Ganhar vendas, mas perder quota poderá indicar problemas com a estratégia ou a atratividade dos seus produtos e serviços.

O aumento de rendimentos também pode ser alcançado através de introdução de novos produtos e serviços. Por exemplo uma empresa que tenha uma substancial vantagem de custo em segmentos selecionados, poderá ganhar negócios aos concorrentes, oferecendo preços significativamente mais baixos. Outra via alternativa consiste em mudar os seus produtos e serviços para produtos premium de valor acrescentado. Neste caso poderá optar-se por medir crescimento de vendas e percentagem total de vendas no segmento premium. Porter (1985) descreveu estas estratégias como sendo estratégias genéricas denominando-as de “baixo custo” e de “diferenciação”, respetivamente.

Ciclo de Caixa

Kaplan & Norton (1996) referem que o ciclo de caixa é uma medida de eficiência de gestão de ativos correntes, sendo medido como uma soma do prazo médio de recebimento com o prazo médio de inventários em armazém e subtraído do prazo médio de pagamento, todos expressos em dias. O ciclo de caixa representa o tempo que a empresa necessita para converter o pagamento a fornecedores de *inputs*, em recebimento de dinheiro dos clientes. Algumas empresas operam com ciclos de caixa negativos, já que pagam aos fornecedores depois de receber dinheiro dos clientes.

2.3.2 Perspetiva do cliente

Na perspetiva do cliente as empresas identificam os clientes e os segmentos de mercado na qual pretendem competir. As empresas aplicam recursos aos segmentos que lhes podem proporcionar rendimentos em linha com os objetivos financeiros definidos. Nesse sentido, a perspetiva do cliente permite o alinhamento de medidas tendentes à obtenção da sua satisfação, garantir a sua lealdade, possibilitar a sua retenção, procurar novos clientes e garantir a sua rendibilidade(Kaplan & Norton 2008).

Os autores consideram que uma empresa de sucesso é aquela que encontrou uma forma de criar valor para o seu cliente, conseguindo solucionar-lhe um problema. A empresa depois de perceber o problema do cliente em toda a sua dimensão, pode planear a sua oferta. No passado as empresas centravam-se nas suas capacidades internas, destacando a performance do produto e a inovação tecnológica, alheias às necessidades dos clientes. Perceberam, entretanto, que os concorrentes podiam fazer ofertas de produtos ou serviços aos seus clientes, melhor alinhados com as suas preferências. Por este motivo, passaram então a centrar a sua atenção nas preferências dos clientes.

Fanani et al. (2022) consideram que o sucesso de uma empresa pode ser determinado pelo modo como gere os seus ativos intelectuais. As atividades operacionais devem ser integradas com processos orientados para as necessidades do cliente. Desta forma ao não se centrar nas suas competências particulares, mas na perspetiva do cliente, torna-se possível seleccionar os segmentos nos quais pretendem competir. Assim a perspetiva do cliente no *ScoreCard* traduz a missão e a estratégia da empresa, em objetivos específicos para os clientes alvo e segmentos de mercado que passam a ser o propósito da sua atividade.

Segmentos de mercado

Kaplan & Norton (1996) consideram que na maior parte das vezes as necessidades dos potenciais clientes não são homogéneas. Têm diferentes preferências e valorizam de forma diferente os atributos dos produtos ou serviços de forma diferente. Um processo de formulação da estratégia, utilizando *in depth market research* deverá revelar diferentes mercados ou segmentos de clientes e as suas preferências em relação ao preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relação e serviço.

Kotler *et al.* (1999) refere que as empresas não conseguem apelar a todos os clientes num mercado ou, pelo menos, não a todos os clientes da mesma forma. Em vez de tentarem competir

em todo o mercado, cada empresa deverá identificar a parte do mercado em que consegue atuar da melhor forma. A segmentação de mercado divide o mercado em grupos distintos de clientes com necessidades diferentes, características ou comportamentos que poderão requerer produtos ou estratégias de marketing específicas. Para preparar essa oferta, a empresa procura segmentar o mercado e desenvolver perfis dos segmentos de mercado resultantes.

A segmentação é, desta forma, um compromisso entre o marketing de massas, que assume de que todos poderão ser tratados da mesma forma e a suposição de que cada pessoa necessita de um esforço dedicado. Ainda segundo Kotler *et al.* (1999) hoje é praticado o target Marketing identificando segmentos de mercado e desenvolvendo produtos e marketing mix para cada um desses segmentos. Este método permite desenvolver produtos específicos para cada segmento alvo e ajustar o preço, os canais de distribuição e a publicidade de forma a poder atingi-lo de forma eficiente. Uma vez identificado o segmento alvo, as empresas tendem a selecionar dois tipos de conjuntos de medidas para a sua perspectiva do cliente, no BSC. O primeiro conjunto representa medidas genéricas que todas as empresas utilizam. Kaplan & Norton (1996) definem esse primeiro conjunto como a medição do grupo núcleo em que medidas como a satisfação do cliente, a quota de mercado e a retenção do cliente são consideradas. O segundo conjunto de medidas representa as que são condutoras de performance e diferenciadoras de resultados. Respondem a questões como, o que deve a empresa fornecer aos seus clientes para obter graus elevados de satisfação, retenção, aquisição e eventualmente quota de mercado?

Genericamente resumem-se em cinco as medidas que são personalizadas para os grupos de clientes alvo: (i) quota de mercado; (ii) retenção de clientes; (iii) obtenção de novos clientes; (iv) satisfação de clientes; (v) rendibilidade de clientes (Kaplan e Norton 1996).

Quota de mercado

Para Kaplan & Norton (1996) a quota de mercado mede a relação entre o segmento de mercado e o mercado total. Esta pode ser obtida a partir de fontes públicas ou de fontes empresariais (grupos de indústrias ou associações comerciais).

Depois da empresa ter definido o segmento de mercado alvo, pode utilizar também a quota de mercado no negócio. Esta permitirá medir, cliente a cliente, ou segmento a segmento, qual o volume de negócio que se está a fazer com determinado segmento de mercado.

Tal medida permite à empresa focar-se nos segmentos que sejam para si mais importantes.

Retenção do cliente

Kaplan & Norton (1996) indicam que uma forma de manter a quota de mercado passa por reter os clientes e que, para além da retenção é importante medir também o grau de lealdade dos clientes.

Obtenção de novos clientes

Um outro objetivo indicado por Kaplan & Norton (1996) para as empresas será o de aumentar a sua base de clientes no segmento alvo. Esta medida poderá ser avaliada através do número de clientes novos ou através do total de vendas para novos clientes nestes segmentos.

Satisfação de cliente

Para além da capacidade de reter clientes e de obter clientes novos, a empresa deve ter sempre em conta as necessidades do cliente. O nível de satisfação que os clientes demonstram, é representativo do que a empresa faz nesse domínio. Há que ter em conta que não basta monitorar a satisfação do cliente para obter altos níveis de lealdade, retenção e rentabilidade. A repetição na compra apenas se consegue quando os clientes estão extremamente satisfeitos (Braga et al, 2014).

Blythe (2008) considera que se os clientes não estiverem insatisfeitos, não alteram a forma de comprar. Perceber o que motiva as pessoas tem implicações claras para as empresas. Se a empresa souber o que motiva os clientes a realizar uma compra de um produto ou serviço específico, encontra-se numa melhor posição para assegurar que o seu produto tem as características e os benefícios que o cliente procura. Ao perceber-se de que forma a pressão para a compra se desenvolve, é possível comunicar de uma forma mais eficaz demonstrando que podemos satisfazer as suas necessidades.

Rentabilidade do cliente

Segundo Kaplan (1992) ter sucesso nas primeiras quatro medidas condutoras de performance, não garante que a empresa tenha clientes que sejam rentáveis. É necessário medir não apenas a extensão do negócio realizado com o cliente, mas também a rentabilidade desse negócio, especialmente em segmentos de clientes-alvo. O sistema de custo baseado na atividade (*activity*

based costing), permite que a empresa meça a rentabilidade individual e agregada do cliente. É necessário que uma empresa tenha para além de clientes satisfeitos, clientes rentáveis. Por vezes para garantir um determinado nível de rentabilidade, pode ser necessário rejeitar negócios ou aumentar preços.

É necessário identificar os clientes mais lucrativos separando dos menos lucrativos, reduzir a perda de rendimento dos clientes e focar na lucratividade a longo prazo. Estes são apenas alguns dos objetivos que fornecem caminhos para uma estratégia clara de crescimento lucrativo (Cardos & Cardos, 2014).

Medir as propostas de valor do cliente

Kaplan & Norton (1996) consideram que as propostas de valor representam os atributos que as empresas fornecem através dos seus produtos e serviços para criar lealdade e satisfação em segmentos alvos. A proposta de valor é essencial para se perceber quais as medidas fundamentais para garantir a satisfação, aquisição, retenção e rentabilidade do cliente.

Kaplan & Norton (1996) observaram um conjunto comum de atributos que regem as propostas de valor nas indústrias onde estão implementados *ScoreCards*. Esses atributos poderão ser organizados em três categorias: atributos produto/serviço, relação com clientes e imagem e reputação.

Kaplan & Norton (2004) consideram que a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, permite que os mesmos sintam que a empresa compreende as suas necessidades, fornecendo produtos personalizados. A proposta de valor definida pela empresa consiste precisamente na construção de relacionamentos duradouros com os seus clientes, através do fornecimento de produtos personalizados.

Atributos de produtos e serviços

Blythe (2008) considerou que os bens estão geralmente ligados a atributos sociais, não sendo valorizados pela sua função utilitária, mas sim pelo valor irracional que simbolizam. O cliente acredita que as propriedades do produto lhe trazem sucesso. Ainda segundo o autor, os atributos chave do produto estão relacionados com três objetivos essenciais: o preço, a moda e a qualidade. O preço pode ser estabelecido a partir de atributos que o cliente identifique como tendo valor. As medidas utilizadas no BSC são o preço médio por unidade “que a empresa quer

manter sem aplicar descontos” e o número de transações por estabelecimento. O atributo “moda” está ligado ao fornecimento de produtos de moda, que satisfaçam as aspirações dos clientes. Para o medir a empresa poderá selecionar a média de crescimento anual e as compras de produto estratégico que melhor exemplificam a imagem da empresa. Uma segunda medida poderá ser a margem atual realizada pela empresa, sobre o preço de compra líquido. Esta medida seria um indicador da capacidade da empresa em sustentar boas margens de produtos. No que diz respeito à satisfação do cliente com a qualidade do produto, poderá ser medida através do rácio de devolução de produto, ou seja, o número e valor das devoluções.

Relação com o cliente

Os fatores que estão relacionados com a relação com o cliente são: satisfação, fidelidade e rentabilidade. A conquista de novos clientes é fundamental para a evolução da empresa. Sendo importante tanto a conquista de novos clientes como conseguir manter os clientes atuais, convertendo-os em clientes fiéis. A fidelização do cliente é um processo lento e custoso que envolve todo um ciclo de vida, em que as etapas mais importantes são: local onde ocorrerá a captação do cliente, conhecê-lo, compreender suas indispensabilidades e desenvolver trocas em que as duas partes se beneficiam (Motta et al, 2023).

Imagem e reputação

A imagem e a reputação de uma empresa deve ser capaz de refletir o compromisso da empresa com práticas de negócios responsáveis e sustentáveis, considerando aspetos ambientais e sociais, sendo que, essa imagem deve advir não apenas do que a empresa declara sobre si mesma, mas também como o mercado e a comunidade a percebem. Uma empresa deve comunicar continuamente e de forma clara com a comunidade, e deve ainda tornar conhecida as suas ações implementadas para minimizar os impactos negativos das suas operações, em especial as ações ambientais (Socorro et al, 2023).

Relacionamento com a experiência de compra

Segundo Kaplan & Norton (1996), a disponibilidade de produto e a experiência de compra são atributos muito importantes na perspectiva do cliente. Disponibilidade é definida como sendo a

primeira escolha do cliente de itens em *stock*. É medida geralmente através de questões colocadas em inquéritos sobre a satisfação do cliente.

Hart et al. (2016) num estudo realizado sobre a experiência de compra e o seu impacto na intenção de recomendar a empresa, considera ser necessário ter em conta o género. Os resultados aparentam contestar a noção de que a relação entre a satisfação e a intenção de recomendar, é mais forte para o género feminino do que para o género masculino. Os resultados parecem também apoiar a noção de que homens que prezam a compra, têm uma intenção mais forte para repetir a compra, do que as mulheres. Por isso a gestão de marketing direciona a publicidade e as atividades promocionais mais para as mulheres do que para os homens, para garantir que as mulheres tenham boas experiências de compra.

Imagem e Marca

O Harvard Business Review em 2005 relatou que, dos 30.000 novos produtos lançados nos EUA, 90% deles falharam devido a um marketing deficiente. Os outros 10% tornaram-se marcas bem-sucedidas. O marketing permite definir mercados em termos de necessidades, quantificar as necessidades dos grupos de clientes (segmentos) dentro desses mercados, preparar as propostas de valor para atender a essas necessidades e comunicar essas propostas de valor a todas as pessoas na organização responsáveis por entregá-las e desempenhar um papel apropriado na entrega dessas propostas de valor (Chernatony, 2010).

Resumo

Resumindo, com a formulação da perspectiva do cliente, pretende-se que os gestores tenham uma ideia clara do seu cliente alvo e segmento de negócio e selecionem um conjunto de medidas tais como a quota, retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade para estes segmentos alvo.

Os gestores devem identificar o que os clientes do segmento alvo valorizam e escolher a melhor proposta de valor. Depois poderão selecionar os objetivos e as medidas de entre três classes de atributos que uma vez satisfeitas, irão permitir à empresa reter e expandir o negócio com estes clientes alvo.

As três classes de atributos são:

- i. Atributos de produto e serviço: funcionalidade, qualidade e preço;
- ii. Relação com o cliente: qualidade de experiência de compra e relação pessoal;
- iii. Imagem e retenção.

Ao escolher objetivos específicos e medidas ao longo destas três classes, os gestores podem preparar melhores propostas de valor para os seus clientes alvo.

Para desenvolver a perspetiva do cliente, as empresas utilizam atributos relacionados com o tempo, a qualidade e o preço. O tempo passou a ser uma grande vantagem competitiva hoje em dia. Ser capaz de responder de forma rápida e fiável ao pedido do cliente é geralmente o atributo crítico para obter e manter clientes com valor. Ao incluir medidas baseadas no tempo, a empresa demonstra a importância de obter e reduzir continuamente os tempos de serviço, indo ao encontro das expectativas do cliente.

Se o tempo de entrega é fundamental para os clientes, então este será uma medida de performance útil para a satisfação e retenção do cliente.

2.3.3 Perspetiva dos processos internos

Kaplan & Norton (1996) recomendam que seja definida uma cadeia de valor dos processos internos com início nos processos de inovação, identificando as necessidades dos clientes atuais e futuros e desenvolvendo novas soluções para essas necessidades. Concluída essa fase, sugere que se desenvolvam os processos relativos às operações, entrega de produtos e serviços para clientes, e por fim, com serviço pós-venda, que adicionam valor ao cliente.

Os objetivos e as medidas nesta perspetiva derivam de estratégias explícitas indo ao encontro das expectativas dos clientes alvo.

A cadeia de valor dos processos internos

Cada empresa tem uma forma própria de criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros. No entanto Kaplan & Norton (1996) consideram que um modelo genérico de cadeia de valor, fornece um método que as empresas podem adotar na preparação desta

perspetiva. Este modelo, em tudo semelhante ao proposto por Porter (1990) para a cadeia de valor, engloba três processos:

- i. Inovação
- ii. Operações
- iii. Pós-venda

No processo de inovação as unidades de negócio identificam as necessidades dos clientes e depois criam produtos ou serviços que vão ao encontro dessas necessidades.

As operações são a área da cadeia de valor onde são produzidos e entregues os produtos e serviços existentes. A excelência operacional e a redução de custos nos processos de produção e entrega são, em si próprios, objetivos importantes. O serviço pós-venda é o terceiro passo da cadeia de valor interna. Brock (2009), percebendo a importância do variável tempo no serviço pós-venda, considera que é essencial ter em consideração o tempo necessário para resolver problemas de produtos com garantia.

O processo de inovação

Dada a importância dos processos de inovação, Kaplan & Norton (1996) alteraram a estrutura do BSC para que os processos de inovação pudessem ser reconhecidos como uma parte integrante dos processos internos de negócio.

Consideram o processo de inovação como uma onda de criação de valor na qual as empresas, primeiro identificam mercados, novos clientes e necessidades emergentes e latentes dos clientes existentes, para depois planearem e desenvolverem novos produtos e serviços que lhes permitam alcançar novos mercados e clientes e satisfazer as novas necessidades identificadas.

Os processos operacionais em contraste, representam a onda de criação de valor, na qual a empresa fornece produtos existentes e serviços a clientes existentes. Segundo Kaplan & Norton (1996) o processo de inovação inclui duas componentes.

Na primeira os gestores ocupam-se da pesquisa de mercado para identificar a sua dimensão, a natureza das preferências do cliente e o preço para o produto ou serviço.

As empresas direcionam os seus processos internos para ir ao encontro das necessidades específicas do cliente, tendo a informação sobre a dimensão do mercado e preferências do cliente.

Os autores consideram que não basta os clientes ficarem satisfeitos, devem ficar deslumbrados, sendo para isso necessário responder a duas questões essenciais;

- i. Quais são os benefícios que os clientes irão valorizar nos produtos de amanhã?
- ii. Como poderemos através de inovação, antecipar-nos aos concorrentes e fornecer esses benefícios ao mercado?

Na segunda fase do processo de inovação, a empresa desenvolve processos tendentes à criação de novos produtos e serviços, para transmitir valor aos clientes. Realizam pesquisa aplicada para tirar partido de tecnologia existente e focam os seus esforços no desenvolvimento para trazer novos produtos e serviços ao mercado.

O processo operacional

A empresa deve-se preocupar com o seu processo operacional e com os serviços de pós-venda, identificando as características de custo, qualidade, tempo e desempenho, visando a oferta de produtos e de serviços de qualidade superior (Roberto et al, 2003)

Serviço pós-venda

Hoje as empresas tentam se diferenciar no mercado oferecendo serviços de valor agregado de acordo com as necessidades dos clientes. A qualidade do serviço pós-venda tem uma influência positiva sobre o valor percebido, a intenção de compra e a satisfação do cliente. O serviço pós-venda quando se refere a organizações prestadoras de serviços, é considerado um dos serviços suplementares de entre alguns serviços complementares oferecidos ao cliente. O serviço pós-venda é uma ferramenta essencial para conquistar a fidelidade do cliente. Uma empresa pode criar, manter e melhorar a fidelidade do cliente, fornecendo excelentes serviços pós-venda, como resposta rápida às reclamações do cliente, através de substituição do produto com defeito ou reembolso total, caso o cliente não fique satisfeito com os produtos ou serviços adquiridos (Ashfaq, 2019).

Resumo

Na perspetiva dos processos internos, os gestores identificam os processos pelos quais se pretendem distinguir para ir ao encontro dos objetivos dos *shareholders* e dos segmentos de clientes alvo. Os sistemas de medição convencional da performance, focam-se em monitorizar e melhorar recursos, qualidade e introduzir medidas baseadas no tempo dos processos de negócio existentes.

Hoje o processo de inovação passou a ser uma componente vital desta perspetiva. O processo de inovação realça a importância de ser o primeiro a identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa pretende satisfazer com produtos e serviços e, depois desenvolver produtos ou serviços que irão satisfazer esses segmentos alvo. Desta forma, a empresa tem obrigatoriamente, que ter mais foco em investigação, *design*, e desenvolvimento de processos que produzem novos produtos, serviços e mercados. Além disso, os processos operacionais devem igualmente preocupar-se com características da sua performance (como o custo, a qualidade e o tempo de processamento), inerentes ao fornecimento de produtos e serviços de qualidade aos clientes alvo atuais.

Ter presente a natureza do serviço pós-venda, permite às empresas acompanhar o cliente após a venda do produto ou do serviço.

2.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Segundo Kaplan & Norton (1996) a quarta e última perspetiva no BSC desenvolve objetivos e medidas que conduzem à aprendizagem e crescimento. Os objetivos na perspetiva da aprendizagem e crescimento fornecem a estrutura para se conseguir objetivos ambiciosos nas outras três perspetivas. Quando as empresas se focam exclusivamente na avaliação da performance financeira de curto prazo, os gestores tendem a interromper os investimentos destinados ao desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos, dos sistemas de informação e dos processos organizacionais. Como esses investimentos são contabilizados como despesas no modelo tradicional da contabilidade financeira, o seu corte torna-se uma forma imediata e aparentemente eficaz de gerar ganhos incrementais.

O BSC foca-se na importância do investimento para o futuro e não apenas nas tradicionais áreas de investimento, tais como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento de novos produtos. Defende que as empresas também deverão investir na sua infraestrutura de

pessoas, sistemas e procedimentos, para que se atinja crescimento nos objetivos financeiros de longo-prazo. Consideram que existem três principais categorias para a perspectiva de aprendizagem e crescimento:

- i. A capacidade dos funcionários,
- ii. Capacidade dos sistemas de informação,
- iii. Motivação, delegação de autoridade e alinhamento.

Segundo Chong et al. (2023), a cultura de aprendizagem de uma organização, promove a melhoria contínua da operação interna, apoia a inovação empresarial e a gestão de incerteza ambiental externa e os potenciais desafios.

Capacidade dos funcionários

Gupta & Goyal, (2023) consideram que a formação deve ser considerada como uma atividade contínua e não como um custo pelas organizações. Uma avaliação detalhada das necessidades da formação deve ser realizada antes que qualquer projeto ou entrega possa começar. Com essas informações, fica mais fácil estabelecer objetivos apropriados e garantir que os funcionários estejam prontos para participar. Para uma empresa manter a sua performance, é necessária uma melhoria contínua. E se pretender fazer crescer a sua performance financeira e do cliente, é necessário que surjam ideias dos funcionários que estão mais próximos dos processos internos e dos clientes.

Segundo Kaplan & Norton (2001) é necessário a requalificação dos funcionários de forma que as suas mentes e capacidades criativas possam ser mobilizadas para atingir os objetivos da empresa.

Grupo de medição do núcleo de funcionários

É considerado por Kaplan & Norton (1996) que a maioria das empresas define os seus objetivos a partir de um núcleo comum de três medições de resultados.

Estas três medidas são:

- i. Satisfação dos funcionários,
- ii. Retenção dos funcionários,

iii. Produtividade dos funcionários.

Medição da satisfação dos funcionários

Kaplan & Norton (2001) consideram que a motivação dos funcionários e a satisfação geral são objetivos importantes. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, capacidade de resposta e qualidade do serviço ao cliente. Referem que algumas empresas observaram nos processos de implementação dos seus *ScoreCards* que os funcionários que obtiveram os valores mais elevados nos seus inquéritos de satisfação, tendem a ter os clientes mais satisfeitos. Desta forma, as empresas necessitam de ter funcionários satisfeitos de forma a obter clientes satisfeitos. A motivação é especialmente importante nos serviços onde funcionários com baixa remuneração e baixa qualificação interagem diretamente com os clientes. As empresas medem geralmente a satisfação dos funcionários com inquéritos, nos quais se podem incluir outras questões relacionadas, por exemplo, com o envolvimento com decisões, reconhecimento pelo trabalho corretamente realizado, acesso suficiente a informação para realizar um trabalho corretamente, encorajamento ativo para se ser criativo e utilizar iniciativa e satisfação geral com a empresa.

Segundo Goretzki et al. (2022) medidas de satisfação dos funcionários, embora tradicionalmente vistas como benéficas para a gestão do desempenho da empresa, podem ter implicações complexas. Destacam as dificuldades na interpretação dessas medidas uma vez que, diferentes grupos dentro de uma organização podem entender de maneira divergente um sistema de medição de satisfação dos funcionários, o que pode causar tensões internas. Por exemplo, funcionários de diferentes níveis veem o sistema de maneiras variadas, desde uma ferramenta de capacitação até uma atividade meramente cerimonial. O estudo conclui que a eficácia das medidas de satisfação dos funcionários não é tão direta quanto anteriormente sugerido, ressaltando a necessidade de compreender como diferentes grupos interpretam e utilizam esses sistemas.

Asikullah et al. (2024) referem que durante a pandemia de COVID-19, os trabalhadores da indústria de vestuário pré-fabricado receberam salários insuficientes, instalações médicas inadequadas, treinamento ineficaz, condições de trabalho anti-higiênicas, salários injustos e possibilidade de desemprego. Como resultado, eles tornaram-se desmotivados e improdutivos.

Medição de retenção de funcionários

Bustos, (2023) refere que existe um aumento na retenção de funcionários quando funcionários e empregadores trabalham em direção a uma reputação positiva com um objetivo compartilhado reforçando a reciprocidade, o que se reflete em relações de trabalho de longo prazo. O status regula a força da associação entre uma reputação positiva e a retenção. Também sugere que funcionários que sentem que as suas necessidades, como ter uma reputação positiva, estão a ser consideradas pelos seus empregadores estão mais inclinados a permanecer com a organização à qual pertencem.

Kaplan & Norton (1996) consideram que a satisfação dos funcionários também pode ser medida pela retenção dos funcionários na empresa a longo prazo. O investimento nos funcionários apresenta-se como uma forma de evitar a perda do capital intelectual da empresa. Funcionários leais de longo prazo, preservam os valores da empresa, conhecimento dos processos organizacionais e sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção de funcionários é geralmente medida pela percentagem de rotatividade de pessoal.

Mohiuddin et al. (2023) consideram que, para reter funcionários, as empresas devem enfatizar os fatores causais, como salário, promoção, ambiente de trabalho, satisfação no emprego e opção de tarefas.

Medir a produtividade do funcionário

A produtividade dos funcionários possui uma importância significativa dentro das organizações, servindo como um indicador chave de desempenho. Produtividade, em geral, refere-se à razão entre *outputs* e *inputs*, incluindo recursos humanos, recursos financeiros e físicos, processos estratégicos e tempo. Enquanto avanços tecnológicos e económicos são essenciais, eles dependem fortemente de uma força de trabalho qualificada e capaz. No entanto, gerir funcionários é mais desafiador do que a gestão financeira ou operacional, devido à natureza do comportamento humano (Nikmanesh, et al 2023).

Kaplan & Norton (2001) consideram a produtividade do funcionário como uma medida do resultado do aumento da motivação e qualificação do funcionário, inovação, melhoria dos processos internos e satisfação do cliente. O objetivo de relacionar o *output* produzido, com o número de funcionários utilizados para produzir esse *output*. A medida de produtividade mais simples é a do rendimento por funcionário. Esta medida representa a quantidade de *output* que

consegue ser gerada por funcionário. À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficientes vendendo maior volume de produtos e serviços, o rendimento por funcionário deverá aumentar.

Para avaliar o funcionário individualmente, Pulacos (2008) considera ser necessário efetuar avaliações comportamentais que identifiquem a dimensão mais crítica ou a competência que é requerida para executar um trabalho (comunicação, pensamento crítico, gestão de recursos, planeamento e organização) e definir padrões de comportamento que descrevam níveis de eficácia no desempenho. Estas normas auxiliam os gestores a comparar a performance observada entre colaboradores, para um apropriado nível de classificação em cada área. É também necessário considerar os resultados obtidos e utilizá-los para conduzir a performance, uma vez que os colaboradores poderão apresentar comportamentos altamente eficazes, sem nunca apresentar os resultados pretendidos. São necessárias expectativas e objetivos específicos, que lhes permitem conhecer os resultados pelas quais são responsáveis.

Capacidades dos sistemas de informação

Kaplan & Norton (2001) referem que, para que os funcionários sejam eficazes no ambiente competitivo que caracteriza os dias de hoje, é necessário que haja informação precisa sobre os clientes, os processos internos e sobre as consequências financeiras das suas decisões. Os funcionários deverão também conhecer o segmento e o cliente individual de forma a saber o esforço necessário, para aprender como satisfazer as necessidades emergentes do cliente.

Os funcionários das operações necessitam de *feedback* rápido, atempado e preciso sobre o produto produzido ou o serviço entregue. Apenas com este *feedback*, estarão em condições para melhorar programas que eliminam sistematicamente defeitos, reduzam excessos de custos, tempo e desperdício dos sistemas de produção.

Gupta & Goyal (2023) referem que um sistema de gestão de desempenho deve ter módulos de aprendizagem relevantes para manter os funcionários atualizado com as mudanças nas necessidades do negócio e promover o crescimento profissional. Para manter os funcionários motivados, deve ser fomentado uma cultura de formação contínua e crescimento. Um sistema de gestão de desempenho deve ser capaz de indicar as necessidades individuais de formação e desenvolvimento do funcionário.

Motivação, *empowerment* e alinhamento

Dwibedi (2018) considera que o reconhecimento e a capacitação são essenciais para o aumento da motivação em relação a uma tarefa a ser efetuada na empresa. Ao valorizar o funcionário e o trabalho efetuado e ao motivar a sua participação na tomada de decisões irá permitir a satisfação com o seu trabalho, com a empresa e o ambiente organizacional, aumentando desta forma o seu entusiasmo e motivação para a realização das tarefas.

Mesmo os funcionários mais aptos e com melhor acesso à informação, podem não contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados para agir no melhor interesse de uma organização ou se não lhes for dada liberdade para tomar decisões.

Malina & Selto (2001), referem que após a implementação do BSC numa empresa, a perspetiva e as ações dos seus utilizadores, são afetadas de forma benéfica, quando os elementos estão bem desenhados e eficientemente comunicados. Segundo os autores o BSC aparentemente possui a capacidade de motivar e influenciar colaboradores. Lynch & Cross (1991) defendem que as medidas de desempenho deveriam motivar comportamentos conduzindo a melhoria em áreas chave de concorrência, tais como a satisfação do cliente, flexibilidade e produtividade. Enquanto informativas, mas não controláveis, as medidas de desempenho podem ser importantes, uma vez que a motivação positiva requer que pelo menos algumas das medidas do BSC reflitam as ações dos gestores.

Os autores consideram que, para promover a motivação, um dispositivo de controlo de gestão eficaz deverá ter em conta os seguintes atributos:

- i. Medidas de performance que reflitam as ações dos gestores;
- ii. Alvos que sejam motivadores e atingíveis;
- iii. Medidas de desempenho relacionadas a recompensas significativas.

Deve haver apoio, envolvimento e liderança do gestor para a adoção de um sistema de gestão de desempenho, pois estudos mostraram que a falta de tal comprometimento pode prejudicar o processo. Os gestores devem lembrar-se que as suas responsabilidades não terminam com a alocação de recursos financeiros; eles devem demonstrar seu comprometimento com o sistema de gestão de desempenho da empresa desde a conceção até a execução. Para ter sucesso, cada iniciativa de mudança precisa da cooperação do gestor (Gupta & Goyal, 2023).

Medidas de performance de equipa

À semelhança das medidas de performance individual, são igualmente necessários objetivos e medidas para motivar e monitorizar o desempenho de equipas. Meyer (2002) refere que a maioria das medidas utilizadas em organizações são tipicamente financeiras como rendimento, margem bruta, custos de produtos vendidos, ativos, capital e passivos. Em contraste, medidas de processo monitorizam a tarefa e as atividades ao longo da organização. Tais medidas são essenciais para equipas que são responsáveis por processos que forneçam um serviço completo ou produto aos clientes. O propósito de sistemas de medição será o de auxiliar a equipa de colaboradores a medir o seu progresso, avisando a equipa quando é necessário tomar uma ação corretiva. Deverá também disponibilizar os meios para uma intervenção se a equipa se deparar com um problema que não consiga resolver.

Pagamento de Incentivos

Para o objetivo de estímulo da motivação dos colaboradores, Froeb & McCann (2010) consideram a utilização de planos de incentivos. Utilizam o exemplo de dois planos de incentivos em que num é utilizado uma comissão de 10% que o colaborador recebe por cada venda. No outro plano de incentivo será pago 5% de comissão mais um salário anual de 50.000 dólares. São esperadas vendas de 100 unidades ao preço de 10.000 dólares por unidade.

Como no primeiro plano é pago 10% de comissão, o benefício marginal para o colaborador será de 1.000 dólares por venda. Quando é pago 5% de comissão, o benefício marginal será de apenas 500 dólares. Embora algumas vendas sejam relativamente fáceis de realizar outras, no entanto, serão mais difíceis, podendo considerando o colaborador que o esforço não compensa. Essencialmente, deverão ser aplicados incentivos que reduzam os custos marginais ou incentivem aumentos nos benéficos marginais. Custos ou benefícios fixos não alteram o esforço.

Resumo

A capacidade de ir ao encontro de alvos ambiciosos para os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos depende da capacidade organizacional para a aprendizagem e o crescimento. Os elementos para a aprendizagem e crescimento surgem a partir de três fontes:

funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para a obtenção de performance elevada requerem investimento significativo em pessoas, sistemas e processos.

2.3.5 Mapa Estratégico

Segundo Kaplan & Norton (2004) o mapa estratégico do BSC fornece um modelo que indica a forma como a estratégia conduz os ativos intangíveis a processos que criam valor. Desta forma através da perspectiva financeira é descrito os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como retorno sobre o investimento, valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento de receita e custo por unidade são indicadores que demonstram se a estratégia da empresa será bem-sucedida ou não. Através da perspectiva do cliente é definida a proposição de valor para os clientes-alvo, fornecendo o contexto para que os ativos intangíveis criam valor. Um alinhamento consistente das ações com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia. Os resultados pretendidos da execução da estratégia são descritos na perspectiva financeira e do cliente. Será através da perspectiva dos processos internos que se conseguirá identificar os processos críticos que exerçam o maior impacto sobre a estratégia. É na perspectiva da aprendizagem e crescimento que será definido os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. É identificado o capital humano, os sistemas de informação e o capital organizacional necessário para sustentar os processos internos de criação de valor. Os objetivos nas quatro perspectivas são ligados uns com os outros por relações de causa e efeito. Assim, os resultados financeiros são alcançados se o cliente-alvo estiver satisfeito. A proposição de valor para os clientes descreve a forma com se gere vendas e se aumenta a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos possibilitam a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis sustentam os pilares da estratégia. Alinhar os objetivos nas quatro perspectivas permite a criação de valor. É através de uma arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas que se desenha o mapa estratégico.

Segundo Pereira et al. (2022) a chave do sucesso organizacional, consistirá na capacidade da organização para comunicar a estratégia a todos os seus membros, assegurando o alinhamento dos seus recursos com as hipóteses, testar essas hipóteses continuamente, e ajustá-las rapidamente quando for necessário, e para tal a construção de um mapa da estratégia é essencial.

Chong et al. (2023) referem que os mapas estratégicos dão uma ideia dos principais aspetos do desenvolvimento empresarial. São projetados para alinhar os objetivos de curto prazo da

empresa com a sua missão e objetivos estratégicos de longo prazo. Mostram três pontos no tempo: ontem, hoje e amanhã. As decisões tomadas pelo gestor no presente com o objetivo de melhorar a situação financeira de amanhã, só poderá gerar resultados no futuro. São uma forma de coordenar os objetivos das atividades e verificar a sua realização usando tanto indicadores financeiros quanto não financeiros. Eles contêm um sistema de indicadores cuidadosamente selecionados, que são usados para implementar e promover um conceito coerente do desenvolvimento estratégico da empresa.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 Desenho da investigação

Para a elaboração da dissertação foram definidos passos claros para investigar e implementar com eficácia o BSC na empresa Algarvisão. Os métodos de observador-participante Monico et al. (2017) e a pesquisa-ação Tripp (2005), ambas abordagens qualitativas, foram utilizados no decurso deste trabalho. Na abordagem observador-participante, o investigador envolve-se ativamente com outros participantes e o ambiente onde ocorre o evento a ser estudado, para o melhor compreender (Tripp, 2005). Já na abordagem de pesquisa-ação, foi realizada investigação e análise de dados primários e secundários sobre os problemas da empresa com o objetivo de implementar soluções para os problemas identificados (Tripp, 2005).

Os dados primários incluem informações internas da empresa, enquanto os dados secundários foram obtidos por meio de artigos científicos, livros e outras fontes relevantes. Na seleção da literatura utilizada, foram considerados critérios como: a) ano de publicação (artigos publicados nos últimos 10 anos); b) qualidade das fontes (Estudos provenientes de revistas científicas indexadas, conferências ou livros de reconhecida relevância na área de gestão); c) relevância temática (artigos relacionados com a implementação do Balanced Scorecard em microempresas, estratégias de gestão e indicadores de desempenho). As palavras-chave utilizadas nas pesquisas bibliográficas incluíram Balanced Scorecard, gestão em microempresas, indicadores de desempenho e estratégia empresarial.

O modelo Kaplan & Norton (1996) foi adotado como referência principal neste estudo, dada a sua ampla aceitação e aplicação prática em diversas empresas. Este modelo é reconhecido como uma ferramenta robusta e consolidada, especialmente pela sua capacidade de integrar indicadores financeiros e não financeiros, promovendo uma visão abrangente do desempenho organizacional.

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas para aprofundar a análise da empresa. Optou-se por entrevistas semiestruturadas, permitindo que as perguntas fossem ajustadas durante a conversa, de acordo com o contexto e as respostas obtidas. Como gestor da empresa, não participei diretamente nas entrevistas para garantir imparcialidade na recolha de dados. Foram entrevistados colaboradores que, embora não estejam diretamente envolvidos nos processos de decisão estratégica, têm conhecimento indireto das iniciativas e ações em curso. O objetivo foi captar perceções sobre as estratégias em implementação e os seus possíveis impactos na empresa.

Tabela 3. 5 Perguntas realizadas a colaboradores

Perspectiva do BSC, objetivo e fonte	Pergunta
<p>Financeira Entender como os objetivos financeiros são definidos e monitorizados. Fonte: Kaplan & Norton (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa comunica de forma clara os seus objetivos financeiros? - De que forma o seu trabalho contribui para o desempenho financeiro da ótica?
<p>Clientes Avaliar a estratégia voltada para clientes e o impacto nos resultados. Fonte: Kaplan & Norton (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como descreveria o perfil típico dos clientes da ótica? - Que fatores poderão estar a influenciar a decisão do cliente na nossa escolha? - Como avalia a satisfação dos clientes na ótica? Tem sugestões de melhoria? - Quais são as principais queixas ou dúvidas dos clientes e como as resolve?
<p>Processos Internos Identificar como processos internos são analisados e otimizados. Fonte: Kaplan & Norton (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que os processos de atendimento do cliente e a venda de óculos graduados são eficientes? O que poderá ser melhorado? - Tem acesso a todas as ferramentas e produtos necessários para prestar um bom serviço ao cliente? - Como avalia a comunicação interna entre colegas e a gestão? - Existem processos internos que atrasam ou dificultam o seu trabalho?

<p>Aprendizagem e Crescimento</p> <p>Explorar iniciativas de inovação, treinamento e cultura organizacional.</p> <p>Fonte: Kaplan & Norton (2016)</p>	<p>- Sente que recebe formação suficiente para melhorar o seu desempenho e conhecimento sobre os produtos?</p> <p>- A empresa incentiva o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?</p> <p>- Que sugestões tem para melhorar a sua experiência enquanto colaboradora da empresa?</p>
<p>Integração Geral</p> <p>Avaliar o alinhamento das perspectivas e a eficácia da implementação.</p> <p>Fonte: Kaplan & Norton (2016)</p>	<p>- Quais os desafios encontrados na implementação do BSC na sua empresa?</p> <p>- De que forma as quatro perspetivas do Balanced Scorecard (BSC) se relacionam para fortalecer a estratégia da empresa?</p>

Fonte: Algarvisão 2024

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida em duas etapas principais: a análise documental e as entrevistas com colaboradores, contando ainda com a participação ativa do autor enquanto gestor da empresa.

Tabela 3. 6 Tabela de entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Cargo	Nível de Escolaridade	Tempo de Experiência
Entrevistado 1	34	Feminino	Técnica de vendas	12º ano	14
Entrevistado 2	27	Feminino	Técnica de vendas	12º ano	3
Entrevistado 3	23	Feminino	Técnica de vendas	12º ano	2

Fonte: Algarvisão_2024

Análise Documental

Nesta fase, foram analisados documentos internos da empresa Algarvisão, tais como relatórios financeiros, planos estratégicos e indicadores de desempenho. O objetivo desta análise foi compreender a estrutura organizacional, os processos internos e a forma como a empresa mede os seus resultados financeiros. A análise documental permitiu, assim, contextualizar as estratégias adotadas e fornecer um enquadramento mais sólido para a interpretação dos dados recolhidos junto dos colaboradores.

Entrevistas com Colaboradores

Com o intuito de complementar a análise documental, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com colaboradores da empresa. A escolha deste formato deve-se à sua flexibilidade, permitindo que além das questões previamente estabelecidas, fosse possível explorar tópicos emergentes mediante as respostas dos participantes. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, com duração média de 30 a 45 minutos, e seguiram um guião previamente estruturado, abordando temas como objetivos estratégicos, desafios operacionais e métricas de desempenho.

A escolha do formato semiestruturado justificou-se pela flexibilidade oferecida para explorar tópicos emergentes e obter respostas mais detalhadas.

CrITÉRIOS de Seleção e Quantidade de Entrevistados

As entrevistas foram realizadas com 3 colaboradores da ótica Algarvisão, selecionados segundo os seguintes critérios:

Experiência profissional na empresa: Foram incluídos colaboradores com um mínimo de 2 anos de experiência, garantindo conhecimento consolidado sobre os processos internos.

Diversificação de funções: Os participantes desempenham diferentes papéis na empresa, abrangendo áreas como atendimento ao cliente, vendas e assistência técnica, o que possibilitou uma visão mais abrangente sobre a implementação do *Balanced Scorecard*.

Nível de envolvimento nas operações: Embora os colaboradores não integrem diretamente o processo de tomada de decisão estratégica, possuem conhecimento prático sobre as iniciativas da empresa, permitindo recolher perceções valiosas sobre o funcionamento das estratégias adotadas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e tiveram uma duração média de 30 a 45 minutos. Seguiu-se um guião previamente estruturado, fundamentado nas quatro perspetivas do BSC, garantindo que os temas essenciais fossem abordados de forma sistemática.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados obtidos nas entrevistas seguiu uma abordagem qualitativa, recorrendo à análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Franco (2020). Esta técnica permitiu a categorização e interpretação das respostas, identificando padrões e recorrências nas respostas dos entrevistados, facilitando a extração de conclusões sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* na empresa.

A análise documental por sua vez foi conduzida de forma descritiva e comparativa, permitindo o cruzamento dos dados extraídos dos documentos internos com as perceções dos colaboradores. Deste modo, foi possível contextualizar e validar as estratégias implementadas pela empresa, relacionando os dados empíricos com os referenciais teóricos discutidos na revisão da literatura.

A realização desta etapa decorre da necessidade de obter uma compreensão mais aprofundada do contexto de gestão aplicado na empresa, considerando tanto os documentos internos como a experiência direta dos colaboradores.

CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DO BSC NA ALGARVISÃO

4.1 Estrutura do estudo

Foi realizada uma análise das práticas de gestão da empresa, e constatou-se que, até o momento, não havia um modelo de gestão capaz de fornecer dados para o desenvolvimento de uma visão estratégica. Propõe-se neste capítulo a conceção de um *Balanced Scorecard* (BSC), como modelo de gestão, para preencher esta lacuna no controlo de gestão.

Espera-se através deste sistema correlacionar diversos instrumentos de gestão e alinhar a estratégia com os objetivos para o aumento da performance da empresa.

Seguindo os passos propostos por Kaplan & Norton (1996) a proposta será elaborada da seguinte forma: no primeiro passo é definido uma estratégia, baseada na missão, nos valores e na visão da empresa; o segundo passo será identificar as perspetivas e alinhar as mesmas com a estratégia da empresa; o terceiro passo permitirá delinear em cada perspetiva os objetivos e medidas que serão utilizados para avaliar a performance da empresa; o quarto passo consiste no desenvolvimento de metas e iniciativas para atingir os resultados pretendidos dos objetivos estratégicos; no quinto e último passo será implementado o BSC e avaliado o seu desempenho através da análise dos dados resultantes da sua implementação.

4.2 Dados sobre o mercado ótico em Portugal

Segundo o artigo publicado na ÓpticaPro 2020, o mais recente estudo até à data “Distribuição de Óptica”, levado a cabo por uma consultora especializada, descreveu que em maio de 2019 operavam em Portugal 1.845 óticas. Em 2020, já seriam cerca de 2.020 as empresas ativas no nosso país. Verificou-se um aumento da concorrência no setor e conseqüentemente uma crescente agressividade em termos de ofertas e descontos. O que levou ao desaparecimento de muitos estabelecimentos independentes, na sua maioria de natureza familiar, incapazes de sobreviver num cenário de intensa rivalidade e pressão em relação às margens. Muitas dessas óticas acabaram por integrar grandes grupos de compras ou redes de franquias.

Segundo a DBK Informa, (2023) apresenta no seu mais recente que em junho de 2023, já se encontravam em Portugal 2190 lojas, com 2028 a pertencerem a grupos e 162 a independentes. Segundo os autores houve um crescimento de +13.5%.

4.3 Visão Geral do Mercado Óptico Internacional

No artigo desenvolvido por grandviewresearch.com (2023) o mercado óptico global tem vindo a crescer de forma consistente nos últimos anos, impulsionado por fatores como o aumento da população idosa, a prevalência de problemas visuais e as inovações tecnológicas. O setor atingiu um valor superior a 183 bilhões em 2023, sendo estimado que entre 2024 e 2030 se verifique uma taxa de crescimento de 8.3%. Este mercado engloba principalmente produtos como óculos graduados, óculos de sol, lentes de contacto. Entre os principais competidores a

nível internacional, destacam-se a EssilorLuxottica, Hoya Corporation, Zeiss, CooperVision e Johnson & Johnson Vision. Estas empresas são reconhecidas tanto pela inovação na criação de produtos de elevada qualidade como pela dimensão das redes de distribuição, que garantem a presença em vários países.

4.4 O Mercado Óptico em Portugal

A DBK Informa, (2023) define no estudo apresentado que no contexto nacional, o mercado óptico português segue as tendências observadas globalmente. Em Portugal, a indústria ótica é composta tanto por grandes grupos internacionais quanto por empresas nacionais e familiares. O setor em Portugal é altamente competitivo com uma população idosa crescente, que frequentemente necessita de correção visual. Em Portugal, destacam-se grupos internacionais como a GrandVision que dominam o mercado com um modelo de franquias e parcerias.

4.5 Descrição da empresa Algarvisão

A Algarvisão é uma sociedade por quotas criada em 2007, que tem por objeto o comércio de material ótico e artigos afins, assim como exames de Optometria e Contactologia.

Neste momento a empresa pretende adotar um modelo de gestão com o recurso ao *Balanced Scorecard* e implementar uma estratégia que possa ser monitorizada, criando as métricas necessárias para o seu sucesso. Esta empresa tem apenas 3 funcionários, mas apresenta uma repartição de funções bem definida.

4.6 Missão, Visão e Valores

De acordo com Kaplan & Norton (2008) as empresas mais bem-sucedidas seguem o processo de desenvolvimento sistemático da estratégia, ao desenvolver ou reafirmar a sua missão, visão e valores. Desta forma foi desenvolvida a seguinte missão, visão e valores.

A missão da empresa é garantir aos seus clientes a visão mais nítida preservando a sua saúde visual, através da utilização dos equipamentos oftalmológicos mais modernos, associadas às lentes oftálmicas mais avançadas e com melhor qualidade no mercado. A estratégia que será implementada consiste em soluções oftálmicas personalizadas, sendo a proposta de valor do

cliente a apresentação de soluções completas para os clientes como referido por (Kaplan & Norton 2004).

Os valores passam por um compromisso de qualidade, zelando pelos nossos clientes e a sua saúde visual.

Para a empresa o cliente está sempre em primeiro lugar, podendo contar com o nosso profundo conhecimento da área de oftalmologia e lentes oftálmicas.

Trabalhamos apenas com os melhores materiais, tendo os nossos colaboradores formação superior para prestar um serviço de excelência aos nossos clientes.

Para definir a visão, foram tomadas em consideração as questões formuladas para a “declaração da visão”.

Segundo Niven (2006) as principais perguntas que a empresa devera formular e responder no desenvolvimento da declaração de visão são:

Onde e porque é que fomos bem-sucedidos no passado?

A imagem tem sido um fator de sucesso aliado aos serviços existentes na loja.

Onde é que falhamos no passado?

A empresa no passado falhou em comunicar com os seus clientes os produtos e serviços que fornecia. Não definiu um segmento de mercado na qual pretendia competir e não identificou a proposta de valor que seria entregue para o segmento alvo.

O que nos torna únicos?

Os serviços de saúde nomeadamente consultas Optometria e Contactologia.

Porque devemos ser orgulhosos da nossa organização?

Devemos ter orgulho na nossa organização porque somos profissionais. Preocupamo-nos com os nossos clientes. Temos a liberdade de ser uma loja pequena com um contacto muito pessoal com o cliente.

Quais as tendências, inovações, e dinâmicas que estão a mudar atualmente o mercado?

As tendências no mercado passam por preços reduzidos com campanhas de ofertas.

Quais são os nossos maiores atributos e competências como uma organização?

Os nossos maiores atributos e competências são serviços especializados de saúde.

Onde é que vemos a organização em 3 anos? 5 anos? 10 anos?

Com base em dados contabilísticos de anos anteriores pretende-se manter um crescimento de 3.6 % a cada ano.

De que forma terá a organização mudado nesse período?

Nesse período a empresa deverá encontrar-se com um maior número de colaboradores e a produzir lentes oftálmicas e lentes de contacto para os seus clientes.

Como é que sustentamos o nosso sucesso?

O nosso futuro será sustentando através de marketing direto ao cliente. Com recurso a software CRM (*Customer Relationship Management*).

4.7 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica base para o planeamento estratégico que permite identificar os pontos fortes, fracos e avaliar oportunidades e ameaças a uma empresa (Silva, 2021).

A Algarvisão desenvolveu o quadro abaixo com o propósito de realizar uma análise SWOT da empresa.

Tabela 4. 7 Análise SWOT – Algarvisão

Pontos fortes	Pontos fracos
Custos internos reduzidos	Dificuldade no crescimento financeiro da empresa.
Nível de qualificação académica elevada dos colaboradores.	Dependência do poder económico dos habitantes locais.
Localização privilegiada da empresa.	Fraca visibilidade da loja
Protocolos realizados com sucesso com várias entidades locais.	

Oportunidades	Ameaças
Realização de protocolos com instituições	Concorrentes poderão realizar protocolos com as mesmas instituições
Rastreios em empresas	Concorrentes poderão realizar campanhas de vendas agressivas
Venda de lentes oftálmicas personalizadas	Vendas de lentes oftálmicas através de lojas <i>online</i>
Venda de lentes de contacto	Novos concorrentes no mercado

Fonte: Algarvisão 2024

4.8 Mapa estratégico Algarvisão

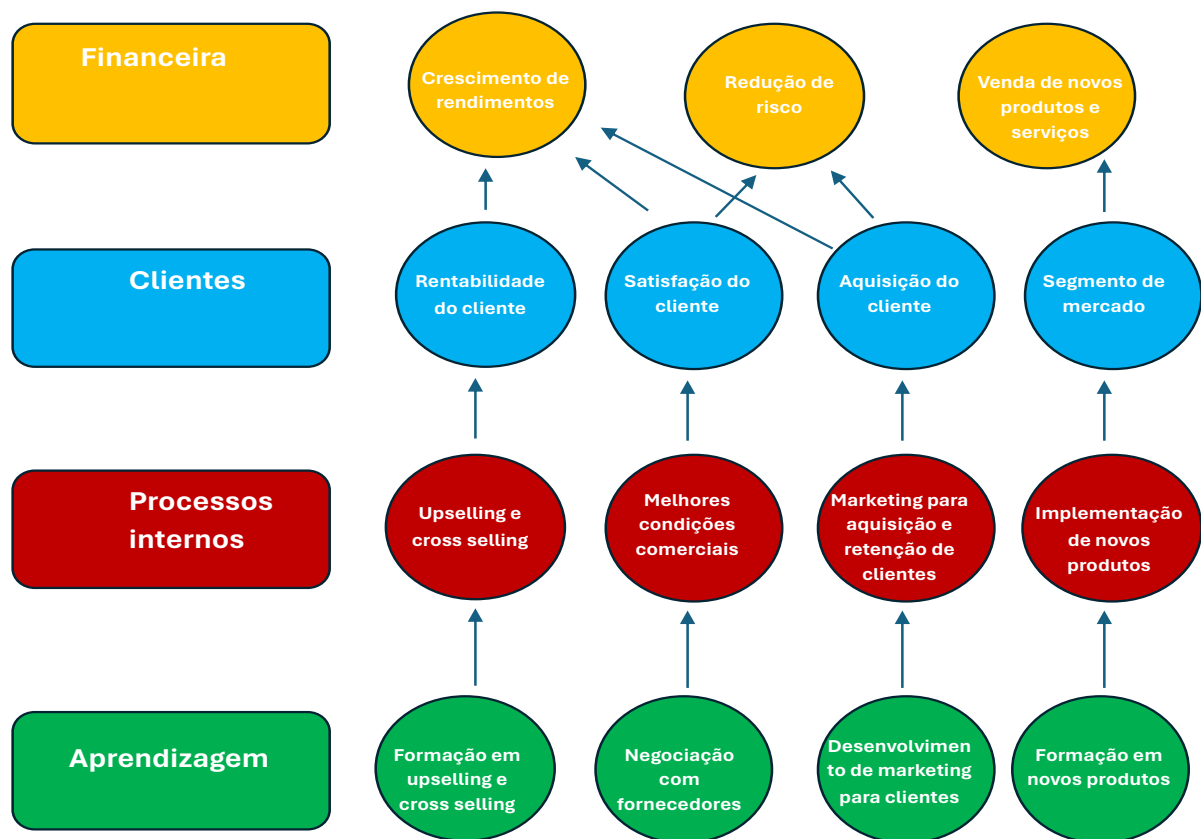
4.8.1 Seleção dos objetivos

Segundo Kaplan & Norton (2004) o mapa estratégico do BSC fornece um modelo que indica a forma como a estratégia conduz os ativos intangíveis a processos que criam valor. É através de uma arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspetivas que se desenha o mapa estratégico.

Desta forma através da perspetiva financeira foram desenvolvidas as medidas como crescimento de rendimentos, redução de risco e venda de novos produtos e serviços como objetivos financeiros. A perspetiva do cliente sendo fundamental para definir a proposição de valor para os clientes-alvo Kaplan & Norton (2004), foram desenvolvidas as medidas de rentabilidade do cliente, satisfação do cliente, aquisição do cliente e segmentos de mercado. Os resultados pretendidos da execução da estratégia são descritos na perspetiva financeira e do cliente. Através da perspetiva dos processos internos que conseguimos identificar os processos críticos que exerçam o maior impacto sobre a estratégia Kaplan & Norton (2004). As medidas desenvolvidas para esta perspetiva são, *upselling* e *cross selling*, melhores condições comerciais, marketing para aquisição e retenção dos clientes e implementação de novos produtos. É na perspetiva da aprendizagem e crescimento que é definido os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia sendo identificado o capital humano, os sistemas de informação e o capital organizacional necessário para sustentar os processos internos de criação

de valor Kaplan & Norton (2004). Para esta perspectiva foi desenvolvido as seguintes medidas, formação em *upselling* e *cross selling*, negociação com fornecedores, desenvolvimento de marketing para clientes e formação em novos produtos. Os objetivos nas quatro perspectivas são ligados uns com os outros por relações de causa e efeito. Assim, os resultados financeiros são alcançados se o cliente-alvo estiver satisfeito.

Figura 4. 2 Mapa estratégico - Algarvisão



Fonte: Algarvisão 2024

4.9 Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Neste capítulo é apresentado em forma de tabela os indicadores de desempenho, KPIs, metas e iniciativas. Sendo fundamental no desenvolvimento estratégica e implementação operacional, serão estabelecidas medidas que deverão refletir os objetivos pretendidos, identificando os

indicadores e KPI's que permitirão acompanhar a sua implementação e interligar as metas pretendidas e as iniciativas que permitirão a sua execução.

4.9.1 Perspetiva financeira

Tabela 4. 8 Perspetiva financeira- Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Objetivos	Indicador	KPIs	Meta	Iniciativas
Crescimento de rendimentos.	Rácios de percentagem de crescimento em rendimentos por ano;	Aumento de volume de negócios	3% Justificação: A meta de 3% de aumento de volume de negócios reflete um esforço para superar o desempenho financeiro do ano anterior e encontra-se acima da taxa de crescimento previsto para a Economia portuguesa(2.1% em 2025, segundo previsões do Banco de Portugal)(Banco de Portugal, 2024)	Marketing digital

Redução de risco.	Rácio de crescimento de vendas em outros negócios.	Aumento do valor das vendas em novos negócios.	4% - superior ao ano anterior. Justificação: Atendendo à fase de crescimento dos novos negócios, espera-se um crescimento superior à média da empresa.	Investimento em lentes de contacto personalizadas; Aumento de consultas de optometria comportamental
Venda de novos produtos e serviços.	Rácio de crescimento de vendas em novos produtos e serviços.	Aumento do valor das vendas de novos produtos e serviços	4% de acordo com o crescimento do mercado ótico no respetivo ano. Justificação: Atendendo à fase de crescimento dos novos negócios, espera-se um crescimento superior à média da empresa.	Novos produtos e serviços; Oferta de serviços e produtos em expansão;

4.9.2 Perspetiva do cliente

Tabela 4. 9. Perspetiva do cliente- Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Objetivos	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
Rentabilidade do cliente	Segmentos de clientes na qual a empresa irá competir.	Aumento do valor das vendas nos segmentos definidos.	10% Justificação: A meta de 10% de aumento nas vendas para segmentos específicos é sustentada por análises detalhadas da base de dados para identificar preferências e personalizar ofertas. Espera-se para este segmento um crescimento acima da média da empresa em resultado das ações de	Através da base de dados, pretende-se identificar segmentos de clientes que se enquadram na estratégia da empresa; Esses segmentos serão analisados para determinar as suas preferências ao longo de dimensões como preço e qualidade.

			marketing focadas.	
Satisfação do cliente	Rácio de satisfação do cliente sobre compra e serviço realizado. Rácio de devoluções.	Resultado dos inquéritos de satisfação. Percentagem de produtos devolvidos.	90% Justificação: Em resultados das políticas que visam o atendimento personalizado e serviço ao cliente, espera-se um valor bastante significativo. 10% Justificação: A percentagem baixa resulta da qualidade dos produtos vendidos e do histórico de devoluções que ronda os 10%	Inquéritos de satisfação; Determinar por inquérito a razão de devolução do produto e depois criar soluções para que se consiga evitar que o problema se venha a repetir;

Aquisição do cliente	Rácio de novos clientes por mês.	Número de clientes novos por ano.	40 novos clientes de acordo com dados de anos anteriores. Justificação: Este número justifica-se por via dos novos produtos a introduzir no mercado.	Este objetivo é conseguido através de protocolos e campanhas de marketing.
Segmentos de mercado	Rácio de novas vendas em determinados produtos novos.	Aumento de vendas em produtos novos	4% Justificação: Atendendo à fase de crescimento dos novos negócios, espera-se um crescimento superior à média da empresa.	Este objetivo é atingido através da implementação de novos produtos na loja.

4.9.3 Perspetiva dos processos internos

Tabela 4. 10 Perspetiva dos processos internos - Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Objetivos	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
<i>Upselling e cross selling</i>	Rácio de vendas de valor acrescentado.	Aumento de ticket médio nas vendas	10% Justificação: Através das campanhas de marketing que têm por base o sistema de CRM, espera-se um aumento do valor de ticket médio nas vendas.	Campanhas que incentivem a compra de produtos premium
Melhores condições comerciais	Rácio de compras com ano anterior	Redução dos custos com compras por unidade	10%	Melhorar as condições comerciais através de propostas rappel.
Marketing para aquisição e retenção de clientes	Rácio de aquisição e retorno de clientes,	\sum Vendas por campanha.	10%	Campanha direcionadas para novos clientes;

	relativo a cada campanha realizada;			Campanha direcionadas para retenção dos clientes;
Implementação de novos produtos	Rácio de crescimento de vendas em novos produtos	\sum de crescimento de vendas em novos produtos.	4%	Implementação de novos serviços e produtos em loja.

4.9.4 Perspetiva da aprendizagem e inovação

Tabela 4. 11 Perspetiva da aprendizagem - Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Objetivos	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Iniciativas
Formação em <i>upselling</i> e <i>crossselling</i>	Rácio de formações realizadas.	\sum Formações realizadas.	≥ 2 Formações por trimestre	Os funcionários deverão receber formação contínua ao longo do ano sobre técnicas de vendas para melhorar a sua eficácia no serviço prestado ao cliente;
Negociação com fornecedores	Melhores condições nos contratos de compra	Redução nos custos com aquisição de material	10%	Melhores contratos com fornecedores;

Desenvolvimento de marketing para clientes	Tempo médio investido no desenvolvimento de campanhas de marketing		1 campanha a cada 2 meses.	Desenvolvimento e implementação de novos projetos de marketing
Formação em novos produtos	Tempo médio investido na formação sobre novos produtos	Σ Formações realizadas em novos produtos	≥ 2 Formações por trimestre	Os funcionários deverão receber formação contínua ao longo do ano sobre os produtos novos que cada fornecedor lança.

CAPITULO 5 – CONCLUSÃO

Kaplan & Norton (1997) destacaram que os indicadores financeiros, embora importantes, não são suficientes para garantir o desempenho sustentável de uma empresa. Assim, o BSC surge como um modelo de gestão estratégica que integra indicadores financeiros e não financeiros, fundamentais para alinhar operações com objetivos estratégicos de longo prazo.

A aplicação do Balanced Scorecard (BSC) na Algarvisão permitirá uma análise do desempenho da empresa, abrangendo tanto métricas financeiras, como também aspetos estratégicos relacionados com as perspetivas dos clientes, processos internos, e aprendizagem e inovação. Embora o BSC tenha sido originalmente desenvolvido para empresas de grande dimensão, este estudo demonstra que é possível adaptá-lo ao contexto de uma microempresa de ótica.

A implementação do BSC, permite um acompanhamento eficiente dos objetivos financeiros da Algarvisão. Na perspetiva do cliente, o BSC possibilitará um maior foco na satisfação e retenção dos clientes. A perspetiva dos processos internos permitirá uma análise detalhada das operações, como a gestão do inventário, promovendo melhorias contínuas que aumentarão a competitividade e oferecerão um atendimento diferenciado. Já a perspetiva de aprendizagem e inovação irá permitir o desenvolvimento constante dos colaboradores, promovendo uma cultura de crescimento.

Apesar dos potenciais benefícios, a implementação do BSC na Algarvisão poderá apresentar alguns desafios. Um dos principais desafios é a resistência à mudança, devido à falta de compreensão dos colaboradores sobre a necessidade do modelo, o que poderá dificultar a implementação de novos processos e ferramentas de gestão.

A criação do Balanced Scorecard (BSC) na Algarvisão revelou-se especialmente relevante, uma vez que a empresa não dispunha de um modelo de gestão estruturado. Este modelo forneceu uma base sólida para o gestor alinhar a sua visão com a estratégia financeira e continuar a desenvolver as operações, ajustando as metas de acordo com a evolução do mercado. No presente estudo, foi possível estabelecer indicadores de desempenho com metas claras e respetivas iniciativas, proporcionando uma visão mais abrangente das operações e uma ferramenta eficaz para monitorizar o progresso em áreas críticas do negócio.

Contudo, algumas limitações devem ser consideradas. Uma das principais limitações está associada ao facto de o autor desempenhar funções de gestão na empresa, o que pode implicar risco de bias. Ainda assim, destaca-se que foram envidados todos os esforços no sentido de assegurar objetividade e independência ao longo do processo de investigação. Adicionalmente, a presente dissertação não avaliou os resultados práticos decorrentes da implementação do BSC, o que constitui uma outra limitação.

No que respeita à contribuição teórica, salienta-se a quantidade limitada de estudos que abordam a aplicação do BSC em PME's, em contraste com a abundância de investigações direcionadas para empresas de grande dimensão. Destaca-se também a escassez de estudos que exploram a implementação do BSC em setores de negócio específicos, como o abordado nesta dissertação.

Por fim, no que se refere a contributos práticos, este estudo sublinha a importância da criação de um modelo estruturado de gestão numa PME como a Algarvisão. Relativamente a investigações futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais que, para além da aplicação do BSC, permitam avaliar os resultados obtidos ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamsen, M.H., Halinen, A. & Naudé, P. (2023) The role of visioning in business network strategizing, *Journal of Business Research*, 154, p. 113334. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113334> (Acedido em: 4 de novembro de 2024).
- Ahmad, R. & Buttle, F. (2002). Customer retention management: a reflection of theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), pp. 149–161. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02634500210428003> (Acedido em: 5 de fevereiro de 2024).
- Aloqab, A., Alobaidi, F. & Raweh, B. (2018) Operational Risk Management in Financial Institutions: An Overview, *Business and Economic Research*, 8(2), p. 11. Disponível em: <https://doi.org/10.5296/ber.v8i2.12681> (Acedido em: 12 de dezembro de 2023).
- Anand, R. & Singh, P. (2014) Indicators for Measurement of Intangibles- A Case Study of International and Indian practices, *JSSGIW Journal of Management*, II. (Acedido em: 12 de dezembro de 2023).
- Ashfaq, M. (2019) Journal of Applied Structural Equation Modeling After Sales Service, Customer Satisfaction and Loyalty in Telecom Sector, *Journal of Applied Structural Equation Modeling*. Disponível em: [https://doi.org/10.47263/JASEM.3\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)04) (Acedido em: 12 de dezembro de 2023).
- Asikullah, F. M., Chakma, P., Hossain, S. F. A, & Hussain, K. (2024) Evaluating employee motivation and productivity in Bangladesh during the post-pandemic Era. *Management and Labour Studies*, 49(3), 456-476. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0258042X231220489> (Acedido em: 12 de fevereiro de 2024).
- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V. & Nada, T. (2014) The mission statement: Organisational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*. 114. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0455> (Acedido em: 13 de março de 2024).
- Banco de Portugal (2024) *Boletim Económico Outubro 2024*. Lisboa. Braga, V. S., Castro, J., Veras, G., Cristofori, V., & Rebelo, M. (2014) Qualidade no Atendimento ao Cliente. *Revista de Trabalhos Acadêmicos*, p. 7. (Acedido em: 3 de novembro de 2024).
- Brande, M., Santos, D., Godoy, E., Petersen, M., Godoi, F., & Bueno, G. (2021) Financial risks and BSC application for future making decision and management the family business for tilapia production in cages. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 4, pp. 6552-6567. <https://doi.org/10.34188/bjaerv4n4-135> (Acedido em: 3 de novembro de 2024).
- Brown, M. (2007) *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics* - Productivity Press

Bustos, E.O. (2023) The effect of organizational reputation on public employees' retention: How to win the "war for talent" in constitutional autonomous agencies in Mexico, *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), pp. 794–822. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X221130973> (Acedido em: 2 de fevereiro de 2024).

Casado, A.M. & Peláez, J.I. (2014) Intangible management monitors and tools: Reviews, *Expert Systems with Applications*, 41(4), pp. 1509–1529. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.08.048> (Acedido em: 4 de janeiro de 2024).

Cati-Loredana, D. (2022) Skandia Navigator - an Innovative Tool for Evaluating Hidden Intangible Assets, *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, XXII(2).

Chernatony, L. (2010) *Creating Powerful Brands*. Routledge. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781856178501> (Acedido em: 13 de dezembro de 2024).

Chong, V.K., Mia, L., Sands, J., & Wang, Z.A. (2023) The effect of nonfinancial performance measures, absorptive capacity, and organizational learning on innovation performance. *Journal of Management Control*, 34(2), pp. 201–233. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00355-0> (Acedido em: 12 de janeiro de 2024).

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996) Building Your Company's Vision *Harvard Business Review*.

DBK Informa (2023) *Estudio Sectores Portugal de DBK - Distribución de Óptica*. Lisboa.

Dwibedi, L. (2018) Impact of employees motivation on organizational performance, *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal*, 7, pp. 24–30. Available at: <https://doi.org/10.3126/av.v7i0.21364> (Acedido em: 3 de março de 2024).

Fanani Rohma, F. & Novitasari, I. (2022) Portrait of performance measurements: A case study in micro organization, *Management, and Business Research*. Disponível em: www.jember.umla.ac.id (Acedido em: 12 de novembro de 2024).

Gitman, L.J. & Zutter, C.J. (2010) *Principles of Managerial Finance*, 13^a ed, Prentice Hall

Johnson, M.W., Christenson, C.M., Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, (December)

Franco, M.L.P.B. (2020) *Análise de conteúdo*. Edited by Autores Associados.

Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2022) Making sense of employee satisfaction measurement – A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), p.101032. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101032> (Acedido em: 4 de março de 2024).

Grand View Research (2023) *Eyewear Market Size & Trends* Disponível em: www.grandviewresearch.com (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J.Y. (2018) The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, (January–February 2018) (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Gupta, M.C. & Goyal, R. (2023) Factors affecting the effectiveness of organizational performance management system adoption in the telecom sector, in *AIP Conference Proceedings*. American Institute of Physics Inc. Available at: <https://doi.org/10.1063/5.0154558> (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Hart, C., Farrel. A.M., Stachow. G., Reed.G., & Gadogan.J.W. (2006) Shopping experience enjoyment: Impact on customers repatronage intensions, and gender influence. Disponível em: [http://eprints.aston.ac.uk/2907/1/03_2006_SIJ_Resubmission\(1\)_March.pdf](http://eprints.aston.ac.uk/2907/1/03_2006_SIJ_Resubmission(1)_March.pdf) (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Hart, C., Farrell, A., Stachow, G., Reed, G., & Cadogan, J. (2007) Enjoyment of the shopping experience: Impact on customers' repatronage intentions and gender influence. *The Service Industries Journal*, 27, pp.583–604. Available at: <https://doi.org/10.1080/02642060701411757> (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 715–741. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3) (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Kallás, D (2003) *Balanced ScoreCard: Aplicações e impactos, um estudo com jogos de empresas*, Disponível em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../Dissertacao_Kallas.pdf (Acedido em: 10 de dezembro de 2023)

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, pp. 71–79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, pp. 75–85.

Kaplan, R. S, & Norton, D. (2001) *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* , Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S. & Narayanan, V. G. (2001) Customer profitability measurement and management. *Harvard Business School Publishing*. Disponível em: <http://www.ilkerbulat.com/Icerik/File/Kaplan.%20Customer%20Profitability%20Measurement%20and%20Management.pdf> (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, pp. 63–77.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2004) *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. 1^a ed. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2007) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (July-August)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2008) Developing the strategy – Vision, value gaps and analyses. *Harvard Business Review*, (January-February)
- Kim., W.C, & Mauborgne., R. (2007) *Blue Oceans Strategy*, Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P., Armstrong, G., Andres., J., & Wong, V. (1999) *Principles of marketing*, 2nd ed, Prentice hall Europe.
- Khan, S. H., Kureshi, N., Aslam, M. S. & Rafique, S. (2023) Balance Scorecard (BSC): Incorporating “Key Performance Indicators” (KPI) in the evaluation of the healthcare system. *Pakistan Armed Forces Medical Journal*, 73(6), pp. 1727–1732. Disponível em: <https://doi.org/10.51253/pafmj.v73i6.8649> (Acedido em: 9 de março de 2024).
- Kulkarni, P. (2023) Decoding financial strategies: Balancing growth and profitability. *FPA Trends*. Disponível em: <https://fpa-trends.com/article/balancing-growth-and-profitability> (Acedido em: 9 de dezembro de 2023)
- Kumar, S., et al. (2023) Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science* [Preprint]. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6> (Acedido em: 5 de fevereiro de 2024).
- Lynch, R. L, & Cross, K. F. (1991) *Measure up!: Yardsticks for continuous improvement*. 1st ed. USA: Blackwell.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001) Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), pp. 47–90. Disponível em: <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47> (Acedido em: 3 de janeiro de 2024).
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J. & Reilly, R. R. (2003) Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures. Disponível em: www.lrpjournal.com (Acedido em: 10 de dezembro de 2023).

Mazur, Y., Bratus, H., Karbovska, L. & Paliy, S. (2022) Strategic maps as a form of functional strategies of motor transport enterprises in Ukraine implementation. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(43), pp. 296–305. Disponível em: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3599> (Acedido em: 19 de janeiro de 2024).

Meyer, M.W. (2002) *Rethinking Performance Measurement - Beyond the Balanced Scorecard*. New York.

Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, (January-February)

Mohiuddin, K., Alam, M. A., Alam, M. M., Welke, P., Martin, M., Lehmann, J. & Vahdati, S. (2023) Retention is all you need. In *Proceedings of the 32nd ACM International Conference on Information and Knowledge Management*, pp. 4752–4758. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3583780.3615497> (Acedido em: 25 de fevereiro de 2024).

Molenda, P., Groneberg, H., Schötz, S. & Döpfer, F. (2023) Resilience Balanced Scorecard: Measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels. *Procedia CIRP*, 120, pp. 189–194. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.08.034> (Acedido em: 3 de março de 2025).

Mónico, L., Alferes, V., Castro, P. & Parreira, P. (2017). A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3.

Mota, A.G., J.P. Nunes e M. Ferreira. (2006) *Finanças Empresariais- Teoria e Prática*, Edições Sílabo.

Motta, M. A., Padilha, E. S. & Padilha, C. K. (2023) Balanced Scorecard: Avaliação da aplicação em uma empresa têxtil. *Unifunec Científica Multidisciplinar*, 12(14), pp. 1–16. Disponível em: <https://doi.org/10.24980/ucm.v12i14.5979> (Acedido em: 2 de fevereiro de 2024).

Navarro, A., Ruiz, V. & Pena, D. (2011) An alternative to measure national intellectual capital adapted from business level. *African journal of business management*, pp. 6707–6716.

Neves, J. C. (2002) *Avaliação de Empresas e Negócios*, Mc Graw-Hill.

Neves, J.C. (2000) *Análise Financeira Volume I e II*, Texto Editores.

Niven, P.R. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons.

Nikmanesh, M., Feili, A. & Sorooshian, S. (2023) Employee productivity assessment using fuzzy inference system. *Information (Switzerland)*, 14(7). Disponível em: <https://doi.org/10.3390/info14070423> (Acedido em: 10 de março de 2024).

Pereira, C. S., Simões, J. & Loureiro, R. (2022) ESGT - Escola Superior de Gestão de Tomar: Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: Estudo de caso aplicado a uma PME do setor de automação e robótica.

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

Pulakos, E.D (2009) *Performance Management – A New Approach for Driving Business Results*, John Wileys & Sons ltd

Ramachandaran, S. D. A., Vasudevan, A., Ling, W. P. & Xin, W. Y. (2023) Factors affecting talent retention in SMEs in a competitive environment. *International Journal of Management and Sustainability*, 12(4), pp. 573–588. Disponível em: <https://doi.org/10.18488/11.v12i4.3539> (Acedido em: 6 de março de 2024).

Ratnaningrum, A., Aryani, Y. & Setiawan, D. (2020) Balanced Scorecard: Is it beneficial enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), pp. 65–84. Disponível em: <https://doi.org/10.22452/AJAP.vol13no1.4> (Acedido em: 5 de março de 2024).

Réka, C. I. & Cardoso, V. (2014). Measuring customer profitability with activity-based costing and Balanced Scorecard. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 16(1).

Roberto, P., Monteiro, A. & Castro, A. R. (2003) A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. Disponível em: http://www.wwf.org.br/participe/minikioto_kioto1.htm (Acedido em: 3 de fevereiro de 2024).

Ross, S. A., Effrey, S. A. & Westerfield, R. W. (2004) *Corporate Finance*. McGraw-Hill.

Ross, D. F. (1996) *Distribution Planning and Control: Materials Management*. Chapman & Hall.

Russo, J. (2009) *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 5ª ed. Lidel.

Sahraen, A. N. (2021) Risk mitigation using integration enterprise risk management and Balanced Scorecard model: A case study in a consulting services company in Indonesia. *Spektrum Industri*, 19(1), p. 73. Disponível em: <https://doi.org/10.12928/si.v19i1.17830> (Acedido em: 25 de fevereiro de 2024).

Santos, R. A. (2006) *Balanced Scorecard em Portugal - Visão e Estratégia*. Gestão Plus.

Saraiva, helena & Alves, M. (2014) Evolução do Balanced Scorecard – Comparação com outros sistemas e evoluções recentes, *XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica* [Preprint].

Saraiva, H. I. & Alves, G. (2017) A evolução do Balanced Scorecard – Uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 4, pp. 185–200. Disponível em: <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5438> (Acedido em: 25 de fevereiro de 2024).

- Silva, E.S. (2011) *Gestão Financeira- Análise de Fluxos Financeiros*, 5ª Ed, Vida Económica.
- Silva, I. (2006) O Acordo de Basileia II e o impacto na gestão de riscos da banca e no financiamento das empresas. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7940/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Irm%C3%A9nio_Silva_24_Maio_08.pdf (Acedido em: 14 de dezembro de 2023).
- Silva, M. (2021) *Análise SWOT: ferramenta estratégica importante para a eficiência das organizações*. Faculdade Anhanguera.
- Socorro, Z. M., Freitas, E. M. & Carvalho, G. J. (2023). Abordagens essenciais de marketing para empresas ESG. *Revista Científica Zoom Business Review*, (1), p. 2023.
- Solomon, M. R., Bamassy, G., Askegaard, S. & Hogg, M. (2010) *Consumer Behavior - A European Perspective*. 4ª ed. Pearson Education Limited.
- Sulanjaku, M. (2014) The contribution of Skandia Navigator in intangible measurements. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, II(11)
- Shaw, D., Schneir, G. E., Beatty, R. W., Baird, L. S. & Meyer, C. (1995) *The Performance Measurement, Management and Appraisal Sourcebook*. HRD Press.
- Sveiby, K. (1997) The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2, pp. 73–97.
- Tripp, D. (2005) Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), pp. 443–466. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009> (Acedido em: 25 de fevereiro de 2024).
- Wagdi, O., et al. (2022) The Balanced Scorecard's five dimensions and stock performance in emerging markets: Evidence from EGX. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=4012155> (Acedido em: 2 de fevereiro de 2024).