

---

BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE CONCEÇÃO DE  
MODELO APLICADO À EMPRESA JOFEBAR, S.A

**Manuel José Pombinho Miranda**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

---

Orientado por  
**Renata Blanc Esteves Bento de Melo**

---

2018



## **Agradecimentos**

A referência de sempre ao apoio da namorada, pais e irmãos.

À Jofebar, pela oportunidade que serviu de base ao desenvolvimento desta dissertação.

À minha orientadora, Professora Renata Blanc Esteves Bento de Melo, pela preocupação e orientação.

## Resumo

O controlo de gestão das sociedades sofreu alterações ao longo das últimas décadas. A conjuntura económica justificou a passagem dos mecanismos de controlo centrados nos aspetos financeiros para visões abrangentes, permitindo uma análise que inclua os diferentes aspetos da organização e que permita a avaliação, adoção ou reformulação de estratégias.

O *Balanced Scorecard* surge na década de 90, como uma metodologia para construção de painéis de gestão e de controlo da performance das organizações, com base num mapa estratégico, indicadores e metas que refletem a estratégia implementada e examinam as suas implicações a curto e médio/longo prazo.

Na presente dissertação efetua-se uma revisão de literatura sobre o *Balanced Scorecard* e apresenta-se uma proposta de implementação desta metodologia numa empresa da área da construção, a Jofebar, S.A.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, *Key Performance Indicators*

## **Abstract**

Management control in companies has undergone changes over the last decades. The economic scenario has justified a shift from control mechanisms focused on financial aspects to broader views, allowing an analysis that includes the different aspects of an organization and that allows the evaluation, adoption or reformulation and measurement of strategy at different levels.

The Balanced Scorecard emerged in the 1990s as a methodology for developing management and performance monitoring panels, based on a strategic map, indicators and targets that reflect the strategy implemented and examine its implications in the short and medium / long term.

In this dissertation it is presented a literature review on the Balanced Scorecard and a proposal for the implementation of this methodology in a construction company, Jofebar, S.A.

**Keywords:** Management Control, Balanced Scorecard, Strategic Map, Key Performance Indicators

# Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Revisão da Literatura.....	3
2.1.	A necessidade de um sistema de controlo de gestão .....	3
2.2.	Enquadramento Histórico dos Sistemas de Controlo de Gestão .....	4
2.3.	O <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
2.4.	Perspetivas e Implementação .....	7
2.4.1.	Perspetiva Financeira .....	7
2.4.2.	Perspetiva do Cliente .....	8
2.4.3.	Perspetiva dos Processos Internos .....	9
2.4.4.	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	10
2.5.	A Seleção de Indicadores e Construção do Mapa Estratégico.....	11
2.6.	A Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.7.	Críticas.....	12
2.8.	O <i>Balanced Scorecard</i> em Empresas de Construção .....	13
3.	Metodologia .....	17
4.	Caso de Estudo – Jofebar, S.A. ....	19
4.1.	Apresentação da empresa.....	19
4.2.	Controlo de gestão na Jofebar.....	21
4.3.	Missão, Visão e Valores.....	22
4.4.	Análise dos Contextos Externo e Interno.....	25
4.4.1.	Porter’s 5 Forces .....	25
4.4.2.	PESTEL .....	28
4.4.3.	SWOT – Análise Interna.....	30
4.4.4.	VALUE PROPOSITION CANVAS.....	34

5.	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	37
5.1.	Mapa Estratégico – Definição dos Objetivos para cada Perspetiva.....	37
5.2.	Seleção dos Indicadores e Respetivas Metas.....	39
5.2.1.	Perspetiva De Aprendizagem e Crescimento.....	39
5.2.1.	Perspetiva De Processos Internos.....	42
5.2.1.	Perspetiva De Clientes.....	47
5.2.1.	Perspetiva Financeira.....	50
5.3.	Processo de Implementação.....	51
5.4.	Reflexão Crítica: o Antes e o Depois.....	53
6.	Conclusões.....	54
7.	Bibliografia.....	57

## Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama da Jofebar .....	19
Figura 2 – Evolução do Turnover .....	21
Figura 3 – Análise das 5 Forças de Porter – Setor PanoramAH!.....	26
Figura 4 – Análise das 5 Forças de Porter – Setor DOE.....	27
Figura 5 – Análise Pestel .....	29
Figura 6 – Análise SWOT – Setor PanoramAH!.....	31
Figura 7 – Análise SWOT – Setor DOE .....	32
Figura 8 – Value Proposition Canvas – Setor PanoramAH!.....	34
Figura 9 – Value Proposition Canvas – Setor DOE .....	35
Figura 10 – Mapa Estratégico da Jofebar, S.A.....	37
Figura 11 – Indicadores para a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	40
Figura 12 – Indicadores para a perspetiva de Processos Internos .....	43
Figura 13 – Indicadores para a perspetiva de Clientes.....	48
Figura 14 – Indicadores para a perspetiva Financeira.....	51
Figura 15 – Fases de implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	52



## 1. Introdução

O contexto económico atual, caracterizado por uma competitividade cada vez mais global, confere às empresas uma envolvente sujeita a diferentes influências, que é facilmente mutável, exigindo aos agentes económicos tomadas de decisão estratégicas atempadas e, principalmente, eficazes. Deste modo, torna-se essencial a existência de ferramentas de acesso a informação atualizada, correta, sucinta e abrangente. A construção de sistemas de controlo de gestão eficazes, que disponibilizem mecanismos para tomar medidas corretivas de carácter estrutural ou operacional, pode permitir aos gestores tomar as decisões estratégicas acertadas, no *timing* ideal (Jin et al, 2013).

O *Balanced Scorecard* surge como a referida ferramenta de gestão, que permite às organizações orientar a sua estratégia consoante os objetivos definidos como críticos para o sucesso e promover a melhoria contínua dos seus processos. Afastando-se das metodologias tradicionais de controlo meramente financeiro, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de construção de painéis de gestão e para o controlo da performance das organizações e do grau de implementação da sua estratégia.

A presente dissertação tem como objetivo principal o desenvolvimento de um Estudo de Caso, no âmbito do qual será elaborado um sistema de controlo de gestão a aplicar a uma empresa real, sendo feito um enquadramento teórico e revisão de literatura relacionada com o tema, apresentado o caso prático em estudo e, finalmente, apresentada a proposta de modelo de implementação.

No Capítulo 2 será realizada a revisão da literatura acerca da construção de um *Balanced Scorecard* e da pertinência da sua implementação. Será abordada a importância desta ferramenta de gestão e os seus pressupostos, incluindo as suas quatro perspetivas, nomeadamente, a financeira, a dos clientes, a de processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Este capítulo inclui ainda uma análise sobre a construção de um mapa estratégico, e as críticas que lhe estão subjacentes em face das suas limitações.

No Capítulo 3, apresentar-se-á a metodologia de investigação, que assume a forma de Estudo de Caso.

No Capítulo 4, apresenta-se a Jofebar, S.A., empresa sobre a qual versa o Estudo de Caso. Será efetuada uma análise à estratégia da Empresa, um enquadramento no mercado onde atua e serão apresentadas as razões que justificam a necessidade de um sistema de controlo de gestão.

No Capítulo 5 será desenvolvido um *Balanced Scorecard* para a Empresa, incluindo a apresentação de uma proposta do mapa estratégico e indicadores adequados a cada objetivo estratégico. Será apresentada também uma análise crítica à pertinência e relação causa-efeito dos indicadores selecionados.

No último capítulo, proceder-se-á à conclusão da proposta apresentada para o *Balanced Scorecard* da empresa em análise, procurando fazer-se uma reflexão crítica sobre as vantagens deste instrumento, comparativamente com o modelo de controlo de gestão que vigora atualmente na sociedade.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. A necessidade de um sistema de controlo de gestão**

A estratégia de uma sociedade surge como uma visão, um caminho, uma forma de atingir um dado objetivo e de encontrar e transformar oportunidades em resultados. Ou seja, trata-se de um plano de gestão a longo prazo para planear, direccionar e realizar as operações de modo a atingir os níveis de desempenho organizacional propostos.

A definição precisa de uma estratégia, que seja perceptível desde a gestão de topo aos gestores intermédios é, naturalmente, fundamental e determinante no curso de uma sociedade. Igualmente importante é a sua decomposição nos vários processos e subprocessos, nas relações de causa-efeito que permitam alcançar a estratégia previamente definida. Anthony e Govindarajan (2007) defendem que a implementação de estratégias é uma forma de os gestores influenciarem os outros membros da organização.

A estratégia deve ser regularmente testada, analisando-se se ela está a encaminhar a organização para atingir a sua visão, e promovendo a melhoria contínua dos seus processos (Barreiros, 2016).

Kaplan e Norton (2008) sugerem que o sucesso da execução de uma estratégia depende essencialmente de dois fatores: a compreensão do ciclo de gestão que faz a ligação entre a estratégia e as operações, e o conhecimento das ferramentas a aplicar em cada fase do ciclo.

Sendo o controlo das organizações um problema com que os gestores se deparam desde há algumas décadas, a implementação de um sistema de controlo de gestão permite a avaliação e controlo da estratégia implementada, apresentando-se como algo decisivo para o desempenho global da organização. Conforme defendido por Kaplan e Norton (1992), a gestão de uma organização é semelhante a pilotar um avião, isto é, envolve uma análise simultânea de vários fatores externos, sendo que a consideração de apenas um deles pode comprometer o sucesso da empresa.

Para Anthony e Govindarajan (2007), os sistemas de controlo de gestão devem englobar o planeamento das atividades, orientações relativamente à forma como informação é transmitida, formas de identificar o que se deve corrigir e, se necessário, tomar decisões de cariz corretivo, analisando os fatores que influenciam o comportamento da organização. Por outro lado, Simons (2000) confere mais importância à definição daquilo que se pretende controlar, ou seja, a informação é um meio, usada para se iniciar o controlo.

Deste modo, os sistemas de controlo de gestão não são instrumentos que se destinam somente a diagnosticar, mas sobretudo a serem proactivos, isto é, quando adequadamente implementados, devem disponibilizar mecanismos que garantam aos gestores a capacidade de tomar medidas corretivas de carácter estrutural ou operacional, e de avaliar, adaptar ou modificar estratégias. Devem facilitar a definição, integração e hierarquização de objetivos, bem como a forma de os atingir, apoiando os gestores na promoção do consenso em torno da visão e da estratégia da organização, ou seja, na sua comunicação a todos os funcionários, de modo a que esta possa estar alinhada com os objetivos individuais ou departamentais (Barreiros, 2016).

Tal como já defendido anteriormente, a eficácia de um sistema de controlo de gestão vai sempre exigir que a missão, visão e objetivos estratégicos estejam definidos com clareza.

Apesar da sua pertinência e relevância, são muitas as sociedades que, tendo a estratégia definida, não possuem, no entanto, um sistema de controlo que permita a sua monitorização. Como será exposto mais adiante, a empresa em análise nesta dissertação é um desses casos.

## **2.2. Enquadramento Histórico dos Sistemas de Controlo de Gestão**

Os sistemas de controlo tradicionais assentavam a sua análise sobre indicadores meramente financeiros, com reduzida abrangência temporal e ligação à estratégia da organização (Niven, 2003). Niven (2003) justifica a necessidade de informação não financeira pela limitação dos indicadores desses resultados, explicada pela crescente preocupação sobre a relação com os clientes, sobre a cultura de inovação, e, principalmente, sobre o longo prazo. Para este autor, este tipo de indicadores são a consequência das decisões passadas, logo, não poderão ser utilizados como guias de performance futuros. Para além disso, os relatórios financeiros não consideram a relação interdepartamental e orientam a visão para o curto prazo.

O reposicionamento sobre os sistemas de controlo de gestão efetuou-se durante a última década do século XX, quando se evidenciou a importância dos mesmos na estratégia das organizações (Anthony e Govindarajan, 2007).

Adicionalmente aos estudos de Kaplan e Norton, que serão abordados mais à frente nesta dissertação, a procura de alternativa aos indicadores financeiros para medir o desempenho das organizações começou muito antes (Tangen, 2004). A literatura sobre este tema cita vários estudos, no entanto, a crítica geral incide maioritariamente sobre a abrangência reduzida, centrada no curto prazo e sem relações de causa-efeito nos indicadores, embora se

reconheça que alguns deles auxiliavam na tomada de decisão, englobando indicadores financeiros e não financeiros. O *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, abordado no capítulo seguinte, foi o principal estudo que serviu de marco ao reposicionamento sobre os sistemas de controlo de gestão.

Atualmente, entende-se o controlo de gestão como algo mais abrangente, que articule as decisões operacionais das organizações com a sua visão estratégica, assegurando a execução eficiente das tarefas e disponibilizando mecanismos que garantam a capacidade de tomar medidas corretivas e implementar estratégias (Barreiros, 2016).

A reflexão sobre as ferramentas de controlo de gestão é um tema bastante atual e pertinente à medida que a relevância dos sistemas de avaliação de desempenho cresce, tendo surgido novos métodos e estudos para além do *Balanced Scorecard*. A incidência sobre esta temática prende-se com o facto de cada vez mais se pensar a estratégia das organizações. O ambiente económico caracterizado por uma permanente e forte concorrência obriga as empresas a procurar a eficiência e eficácia das suas operações, garantido assim o cumprimento das suas estratégias, monitorizadas pelo controlo de gestão.

### **2.3. O *Balanced Scorecard***

No início dos anos 90, existiam críticos que entendiam que os sistemas de avaliação de desempenho existentes se encontravam obsoletos, por terem uma influência demasiado contabilística e financeira. A crítica assentava especialmente no facto de os sistemas de controlo tradicionais serem pouco abrangentes relativamente às várias áreas das empresas, com capacidade reduzida ou inexistente para criar valor económico futuro e predominantemente orientados para o curto prazo. No fundo, estes sistemas não traduziam a visão estratégica das empresas (Barreiros, 2016).

No contexto acima descrito, Robert Kaplan e David Norton apresentaram, em 1992, a proposta de um painel de gestão multidimensional, denominado *Balanced Scorecard*. Este foi apresentado não só como um sistema de avaliação de desempenho de empresas, mas também como um painel de gestão que permite acompanhar, monitorizar e alinhar a estratégia com o desempenho pretendido.

Kaplan e Norton (1992) sugerem que o *Balanced Scorecard* é um painel multidimensional, por se construir de acordo com quatro perspetivas que, embora diferentes, estão interligadas em relações de causa-efeito. Kaplan e Norton (1996a) sugerem ainda que esta ferramenta

transmite os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os seus trabalhadores precisam para construir uma estratégia capaz e eficiente (perspetiva de aprendizagem e crescimento e dos processos internos), que contém uma proposta de valor para o mercado (perspetiva dos clientes) e que acarretará uma maior valia para o acionista (perspetiva financeira). Cada perspetiva desempenha, assim, um papel importante na criação de valor para a empresa e, em conjunto, permitem alcançar uma melhor performance (Kaplan e Norton, 2000). A construção do mapa estratégico em torno destas perspetivas, com um conjunto de objetivos e de indicadores, para cada departamento da organização, facilita a identificação de medidas operacionais a tomar para levar a cabo a execução de uma estratégia, aperfeiçoando as relações de causa-efeito entre os vários indicadores (Kaplan e Norton, 2000).

As quatro perspetivas distintas referidas - perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento – caracterizam-se, segundo os autores, de acordo com o indicado em seguida (Barreiros, 2016):

- Perspetiva Financeira: “If we succeed, how will I look to our shareholders?” Ou seja, do ponto de vista dos acionistas, o que é necessário fazer para alcançar a meta estratégica? O desempenho financeiro poderá ser melhorado através do crescimento do volume de negócios ou por melhorias na produtividade, sendo, normalmente, o critério definitivo para o sucesso.
- Perspetiva do Cliente: “To achieve my vision, how must I look to my costumers?” É decisivo saber qual a proposta de valor que existe para os clientes, isto é, quais os resultados tangíveis e intangíveis que o cliente obtém por utilizar os produtos ou serviços disponibilizados por determinada sociedade. Aqui são determinadas medidas típicas como a satisfação, retenção, conquista de novos clientes, quota de mercado ou rendibilidade dos clientes.
- Perspetiva dos Processos Internos: “To satisfy my costumer, at which process must I excel?” Esta perspetiva aborda dois aspetos da estratégia de uma organização, nomeadamente, a forma como se realiza e faz chegar a proposta de valor ao cliente, e a forma como se melhoram os processos e se reduzem custos para a vertente da produtividade da perspetiva financeira.
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: “To achieve my vision, how must my organization learn and improve?” Ou seja, é analisado o papel dos ativos incorpóreos (humano, técnico e organizacional) e como estes devem ser conjugados para

sustentar a execução pretendida dos processos e, por conseguinte, da estratégia da empresa.

O *Balanced Scorecard* veio colmatar as limitações que se apontavam aos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, apresentando-se como um painel de gestão multidimensional e equilibrado, abrangente a objetivos de curto e longo prazos, com indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados e indutores, indicadores históricos e prospetivos e indicadores de desempenho interno e externo. Contrastando com os métodos em vigor na altura, a inovação surgiu ainda com a abrangência a diferentes áreas da organização (Barreiros, 2016).

Para Cobbold e Lawrie (2002), a consideração dos objetivos estratégicos e das relações causa-efeito entre os indicadores de desempenho fazem do *Balanced Scorecard* um eficaz instrumento de gestão, ao pressionar as organizações a definirem de forma mais exata e frequente os seus objetivos estratégicos.

A flexibilidade do *Balanced Scorecard* permite a alteração, inclusão e exclusão das perspetivas referidas, de modo a que este se adapte às necessidades e realidade de cada organização, podendo desta forma ser aplicado como ferramenta de gestão em organizações de todos os sectores e dimensões.

## **2.4. Perspetivas e Implementação**

### **2.4.1. Perspetiva Financeira**

Os indicadores financeiros continuam, atualmente, a ser o principal foco ao nível da gestão das organizações. Kaplan e Norton (2004) mantiveram a tradicional importância dos resultados financeiros para o sucesso da organização, considerando-os uma consequência da implementação e execução da estratégia. Deste modo, as consequências económico-financeiras de uma estratégia medem-se na perspetiva financeira do *Balanced Scorecard*.

Assim, os indicadores definidos nas perspetivas que antecedem esta deverão estar direcionados para o desempenho financeiro da empresa, ou seja, é necessária uma performance adequada naquelas perspetivas que antecedem a financeira e, naturalmente, uma relação de causa-efeito eficiente entre os seus indicadores. Os resultados financeiros servem, no fundo, como um foco para os restantes indicadores, desempenhando um papel de controlo sobre eles, e avaliando se todos os outros objetivos, ao nível das restantes

perspetivas, se encontram interligados de forma eficiente e a contribuir para um melhor desempenho global da empresa.

Kaplan e Norton (2004) assumem que, independentemente da estratégia, as organizações criam valor vendendo mais ou gastando menos, ou seja, os resultados financeiros podem ser melhorados por via do crescimento do volume de negócios ou de melhorias na produtividade, devendo os respetivos indicadores ser definidos de acordo com a fase da vida das empresas. Em fase de crescimento, normalmente é privilegiado o aumento do volume de vendas e redução de custos, enquanto que, em fase de manutenção, são utilizados outros como o EVA ou ROI. Já na fase de maturidade, a maximização dos *cash-flows* é o principal objetivo.

Embora haja uma tendência por parte das organizações em privilegiar o curto prazo, o foco dos indicadores desta perspetiva financeira deve refletir os objetivos de longo prazo, sendo que é o equilíbrio entre o crescimento e a produtividade que irá determinar a estruturação das restantes perspetivas. Deste modo, uma análise de desempenho da organização com foco nestes indicadores poderá trazer riscos futuros.

#### **2.4.2. Perspetiva do Cliente**

Os clientes são fonte de rendimento dos objetivos financeiros de uma organização, pelo que é essencial potenciar o valor que a empresa representa para os mesmos (Barreiros, 2016).

A forma como são apresentados os serviços ou produtos ao cliente é definida nesta perspetiva. Assume, assim, um papel decisivo a escolha de uma proposta de valor, isto é, uma declaração clara dos resultados tangíveis e intangíveis que um nosso cliente obtém por utilizar os nossos produtos ou serviços, o que decorre diretamente da diferenciação que formos capazes de criar e desenvolver (Kaplan e Norton, 2000). Assim, selecionados os segmentos de mercado, os clientes-alvo e a respetiva proposta de valor, a organização devem concentrar-se em satisfazer esses clientes, tendo um desempenho excecional nos fatores críticos de sucesso que decorrem de cada proposta de valor. Esta última deve representar a estratégia da organização, particularmente, a forma como a mesma se distingue no mercado.

Voltando à proposta de valor, Kaplan e Norton (1996a) consideram que deverão existir três linhas de orientação: a excelência operacional, a liderança do produto e a política de fidelização do cliente. É através destas que se desenrola a estratégia das organizações para corresponder ao que se entende ser a adequada proposta de valor para o público-alvo.



Deverão ser considerados os indicadores que avaliem ou induzam a criação de valor para o cliente. Normalmente, são medidas típicas nesta perspetiva o grau de satisfação do cliente, a fidelização do cliente, a conquista de novos clientes, entre outros, sendo que Kaplan e Norton (1996a) sugerem cinco parâmetros distintos na escolha deste tipo de indicadores: a quota de mercado, a retenção de clientes, captação de novos clientes, o grau de satisfação dos clientes e a rendibilidade dos clientes.

Em suma, na perspetiva de clientes os gestores devem ter ideias claras acerca do cliente -alvo e do segmento de negócio para poder selecionar um conjunto de objetivos a medir para avaliar os seus clientes atuais ou potenciais novos clientes.

### **2.4.3. Perspetiva dos Processos Internos**

A perspetiva dos Processos Internos define dois aspetos da estratégia de uma organização: como se realiza e faz chegar a proposta de valor ao cliente, e como se satisfazem as expectativas dos acionistas relativamente à perspetiva financeira. Esta perspetiva é, portanto, fulcral para identificar os meios que permitirão à organização ter sucesso quer no presente, quer no futuro (Kaplan e Norton, 1996a).

Os gestores das organizações deverão, neste âmbito, analisar os processos em vigor e melhorá-los, bem como identificar novos processos nos quais a organização se deve focar para ser capaz de atrair novas necessidades aos clientes atuais e futuros.

Para Kaplan e Norton (1996a), a identificação dos processos para atingir os objetivos dos clientes e dos acionistas da organização ajuda a verificar o alinhamento entre as suas atividades e a estratégia definida.

Estes processos podem estar relacionados com a missão global da organização, com processos de apoio ou com as tarefas realizadas pelos colaboradores, desde tarefas especializadas até tarefas genéricas.

A perspetiva de processos internos é dividida em quatro principais clusters (Barreiros, 2016): os processos de gestão de operações, os processos de gestão de clientes, os processos de inovação e os processos sociais e de regulação. Os processos de gestão de operações são os processos quotidianos de desenvolvimento da atividade, como por exemplo a aquisição de mercadorias, a produção, distribuição e venda de produtos ou serviços. Genericamente, estes estão intimamente ligados a três medidas: custo, qualidade e tempo de resposta. Os processos de gestão de clientes são os processos que visam expandir e aprofundar as relações com

clientes, sendo exemplo a seleção de mercados/clientes alvo, a conquista de mercados/clientes alvo ou a fidelização de mercados/clientes alvo. Os processos de inovação são os processos de desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços para penetrar em novos mercados, devendo ser avaliadas as necessidades atuais e futuras do cliente, prospecção de mercados e oportunidades, preço de produtos e serviços oferecidos pela empresa. Por fim, os processos sociais e de regulação são os processos que permitem que a organização continue a operar no setor/região. São exemplo disso as práticas de gestão de Recursos Humanos ou o investimento na Comunidade. Estes aspetos não têm necessariamente razões exclusivamente altruístas, podendo visar a atração de funcionários mais qualificados ou simplesmente melhorar a imagem da organização.

Em suma, a perspectiva de processos internos faz com que os gestores identifiquem as atividades essenciais para atingir os objetivos dos acionistas e do seu segmento de clientes.

#### **2.4.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Nesta perspectiva são definidos os objetivos que estão na base da realização de todos os outros, existentes nas restantes, sendo aquela que cria a infraestrutura que a organização deve construir para obter um crescimento sustentável de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996b).

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento analisa e descreve o papel dos ativos incorpóreos na estratégia. Podem ser identificados três categorias de ativos incorpóreos: o capital humano, que engloba as competências, formação e conhecimento, o capital técnico, que abrange a tecnologia, sistemas, bases de dados, redes, e o capital organizacional, isto é, a cultura, a liderança, o trabalho de equipa (Barreiros, 2016).

As melhorias nas organizações só poderão ser possíveis se esta criar uma base sustentável para o desenvolvimento nos três níveis citados em cima. Para Kaplan e Norton (1996b), a criação dessa base sustentável passa pelo investimento na formação dos colaboradores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas para reduzir a diferença entre a capacidade existente e a capacidade necessária para atingir os objetivos das perspetivas financeira, de clientes e de processos internos. É, no entanto, fundamental que haja um alinhamento entre as capacidades e condições melhoradas e a estratégia, mais propriamente com os processos internos críticos da estratégia. A aprendizagem e crescimento são as fundações para a obtenção de bons resultados, daí que esta perspectiva esteja, normalmente na base dos mapas estratégicos.

É comum serem, nesta perspectiva, utilizadas medidas relativamente ao capital humano, tais como o nível de satisfação dos funcionários, a retenção dos colaboradores, horas de formação por funcionário e a participação dos colaboradores com sugestões para a redução de custos ou aumento de receitas.

## **2.5. A Seleção de Indicadores e Construção do Mapa Estratégico**

O Mapa Estratégico é a representação visual dos fatores críticos de sucesso de uma organização e das relações causa-efeito entre eles (Barreiros, 2016). Na prática, permite descrever como a organização cria valor. Deste modo, a construção de um Mapa Estratégico envolve, para cada uma das perspetivas anteriormente descritas, identificar e integrar os objetivos estratégicos que organização pretende controlar ou atingir, os indicadores que permitem quantificar o desempenho do objetivo estratégico, as metas, isto é, a taxa de nível de performance ou taxa de melhoria que necessita de ser atingido, e as iniciativas estratégicas, ou seja, Os projetos e programas necessários para atingir as metas anteriormente definidas.

Os indicadores, que monitorizam o alinhamento das operações com os objetivos definidos em cada uma das suas perspetivas, devem ser de dois tipos: *lagging* (resultados) e *leading* (indução), sendo de extrema importância as relações causa-efeito entre ambos (Kaplan e Norton, 1996a). Os primeiros fornecem informação sobre se o objetivo foi ou não atingido, no entanto não dão informação acerca de como o resultado foi obtido nem sobre comportamento futuro do indicador. Normalmente, são mais utilizados nas perspetivas financeira e de clientes. Os indicadores de indução complementam a análise, uma vez que estes incidem sobre as ações tomadas e os objetivos a atingir, e ainda informam acerca de melhorias na organização. No entanto, por si só, e por definição, os indicadores de indução não permitem a medida dos resultados obtidos, o fim último das ações (Barreiros, 2016).

Para além do exposto, a seleção de indicadores deverá ter sempre em conta outros aspetos, nomeadamente a viabilidade técnica, o custo, a adequada combinação entre indicadores de indução e de resultados, o grau desejado de liberdade de ação, o risco de comportamentos disfuncionais. No fundo, pretende-se que os indicadores sejam objetivos, ou seja, não depende de juízos de valor, completos, captando toda a informação que se pretende avaliar, e reativos, induzindo a comportamentos desejados para que se atinja o objetivo.

O processo do *Balanced Scorecard* será tão mais eficaz quanto melhor e mais adequada for a escolha dos indicadores, para cada caso específico, o que leva, frequentemente, a que os mapas estratégicos sejam atualizados ao longo de algumas iterações, e o que implica uma

escolha cuidada e criteriosa dos indicadores, de modo a não sobrecarregar o *Balanced Scorecard* e a dispersar as atenções (Kaplan e Norton, 1996a).

Importa sempre referir que a escolha dos indicadores de desempenho deverá, como todo o processo que envolve o *Balanced Scorecard*, estar alinhada com a estratégia da organização, sendo necessário conhecer previamente os fatores críticos do sucesso

Estando o *Balanced Scorecard* alinhado com a estratégia global da empresa, o mapa estratégico deverá ser adaptável às atualizações da respetiva estratégia, quer a um nível mais geral, quer ao nível departamental.

## **2.6. A Implementação do *Balanced Scorecard***

O processo de construção de um Mapa Estratégico e de implementação do método do *Balanced Scorecard* numa organização, de modo transversal à mesma, é normalmente um processo moroso, iterativo e que requer cuidado, tal como será exposto neste ponto da dissertação.

Num processo de implementação do *Balanced Scorecard*, o elemento central é a estratégia da organização. É importante identificar as áreas da empresa que são fulcrais para o cumprimento da estratégia, pelo que uma tarefa prévia de análise interna de diagnóstico deverá ser efetuada, para selecionar as áreas da organização onde se pretende investir para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, e, mais importante ainda, para se definirem as relações de causa-efeito operacionais da estratégia da ao nível das perspetivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento (Barreiros, 2016).

Sendo conhecida a estratégia, os objetivos estratégicos e as metas a atingir, a escolha dos indicadores surge conseqüentemente, sendo importante que estes reflitam claramente a estratégia da organização.

A fase final é a implementação operacional. Após a construção do mapa estratégico, este deve ser comunicado a toda a organização, sendo a sua implementação progressiva, de forma a reduzir o impacto, ou não.

## **2.7. Críticas**

Apesar do já referido papel inovador atribuído ao *Balanced Scorecard*, existem autores que apontam algumas críticas a este método.

Segundo Cobbold e Lawrie (2002), Neely et al (2003) e Tyagi e Gupta (2008), um dos problemas passava pela inexistência de relações de causa-efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Conforme já foi abordado anteriormente, este método engloba indicadores de resultados associados à perspectiva financeira e de clientes, referentes a uma ação passada, e de indução, associados às restantes perspectivas, e referentes a uma ação que se define como sendo potenciadora de resultados futuros. A crítica aponta dificuldade na sua definição e na determinação do espaço temporal que vai desde a sua implementação ou medição até à percepção do impacto que possam ter na organização. Para além disso, não existem mecanismos de validação sistemática dos indicadores, pelo que os gestores se acomodam a acompanhar apenas os indicadores definidos, correndo o risco de tomarem decisões com base em indicadores que foram mal definidos ou que já se encontram desatualizados.

A referida inexistência de relações causa-efeito foi reforçada por Haas e Kleingeld (1999). Estes autores concluem que será necessária a delimitação de uma estratégia para definir um conjunto de indicadores, servindo estes de base para a definição da estratégia.

Para Lawrie e Cobbold (2004) a vaga definição sobre o que era o *Balanced Scorecard* acarretava dificuldades na escolha e agrupamento dos indicadores, principalmente dos não financeiros. Os indicadores financeiros foram tradicionalmente os mais utilizados no controlo de gestão, quer pela fácil definição e quantificação, quer pela sua relevância em termos de análise empresarial. A dificuldade em definir outro tipo de indicadores tem o risco de levar a escolhas pouco apropriadas em relação à meta a atingir.

Outra das críticas a este método está relacionada com a possibilidade da falta de ligação ao exterior da organização, não tendo em conta, por exemplo os fornecedores, comunidade local ou questões ambientais (Otley, 1999)

Para além do indicado, o processo de implementação pode ser moroso e difícil, pela quantidade de informação, departamentos e pessoas que envolve, levando a uma natural resistência à mudança. Só com forte apoio da gestão de topo poderá ter sucesso.

## **2.8. O *Balanced Scorecard* em Empresas de Construção**

Tratando-se o *Balanced Scorecard* uma ferramenta de gestão bastante comum, considerou-se pertinente efetuar uma revisão de literatura sobre estudos realizados anteriormente, que incidissem sobre a implementação deste método em empresas do setor da construção civil.

A aplicação prática deste método é cada vez maior, sendo cada vez mais sólidas as conclusões relativamente à avaliação dos processos de implementação em empresas da área.

A reputação de empresas da área da construção civil é, generalizando, de reduzida qualidade no que toca ao cumprimento de prazos, custos e de qualidade (Smith, 2006). Estas empresas, particularmente as de pequena e média dimensão, procuram sobreviver com margens de lucro muito reduzidas, estando demasiado expostas ao risco, muitas vezes por falta implementação de sistemas de controlo de gestão e de falta de acesso a informação importante para tomada de decisões estratégicas. Os principais desafios da indústria estão relacionados, principalmente, com o reduzido potencial para crescimento em termos de produtividade ou até em termos de inovação, com o facto de os processos de construção estarem associados, muitas vezes, a desvios em termos de qualidade, erros e omissões, com uma maior incidência no controlo de custos, o que pode levar a reduções de investimento. Olawale e Sun (2010) realizaram um inquérito a 250 empresas de construção em que concluíram que os principais fatores que levam à falta de eficácia no controlo de custos e prazos estão relacionados com a organização interna das equipas de gestão dos projetos, e que os planeamentos são, muitas vezes, definidos a sentimento e com pouca precisão. Outros fatores, como o contexto em que os projetos estão envolvidos, são também muitas vezes negligenciados, e, portanto, prejudiciais. Isto porque, frequentemente, outros projetos onde as empresas estão envolvidas, a fase em que os mesmos se encontram e quem está relacionado com cada um deles, são fatores importantes para o sucesso. Deste modo, o potencial de melhoramento em termos de planeamento da estratégia é elevado (Persson et al, 2015).

A performance de equipas de gestão de projetos, nomeadamente naquilo que se refere ao tempo, custo e qualidade, melhora com a utilização do *Balanced Scorecard* (Norrie e Walker, 2004). Estes autores concluíram ainda que esta ferramenta de gestão é útil em termos de comunicação eficaz, traduzindo estratégias mais ou menos complexos em atividades simples a nível operacional. Estas conclusões foram reforçadas com o estudo de Bandic e Oreskovic (2016), sobre empresas croatas do mercado da construção, ou de Phadtare (2010), em que se analisou a implementação do *Balanced Scorecard* em três empresas indianas, de pequena/média dimensão, da área da construção civil. Para além da implementação com sucesso, os benefícios do processo em termos de tradução da estratégia em medição de performances foram evidentes. Concluiu-se que as empresas são negativamente afetadas pela falta de harmonização de uma estratégia, considerando-se fundamental que as equipas de gestão de topo destas empresas tenham não só entendido as razões da implementação desta

ferramenta, mas, principalmente, se tenham envolvido no processo, de modo a evitar barreiras ao nível da implementação.

Bassioni et al (2005) e Kagioglou et al (2001) evidenciam o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard* em empresas da área da construção, no entanto referem que algumas características únicas desta indústria devem ser tidas em conta, de modo a tornar o método mais eficaz. Por exemplo, questões relacionadas com a gestão de projetos e cadeia de fornecedores faz com que a implementação de perspetivas adicionais possa ser uma solução para tornar o processo mais adequado a empresas desta área. Jin et al (2013) desenvolveram um método de avaliação da performance de empresas de construção que atuam no mercado internacional baseado no *Balanced Scorecard*. Neste estudo o mercado da construção é descrito como um meio turbulento e de forte competitividade, sendo que o processo desenvolvido visa permitir que essas empresas possam identificar eventuais vantagens, comparativamente a outras, e a auxiliar na tomada de decisões estratégicas. O contributo deste estudo incidiu na introdução de duas novas categorias, relativamente às perspetivas originais do *Balanced Scorecard*, a perspetiva do mercado e a perspetiva dos *stakeholders*, de modo a tornar este método mais apropriado e aplicável, devido à expansão do mercado e à identificação da importância do valor dos *stakeholders*. Os indicadores destas duas novas perspetivas incluíram, entre outros, o número de mercados internacionais onde as empresas operam e a taxa de crescimento das empresas a nível internacional (na primeira perspetiva), e a reputação internacional da marca e responsabilidade social (na segunda perspetiva). Foi ainda concluído que a medição de indicadores qualitativos ou aspetos intangíveis são importantes. Por outro lado, Kordi e Bijar (2015), perante a avaliação de empresas de construção iranianas com recurso ao *Balanced Scorecard*, optaram por introduzir as perspetivas dos *stakeholders* e do ambiente e sociedade. Na primeira perspetiva, indicadores como a gestão dos custos do projeto ou a satisfação dos *stakeholders* foram considerados. Já na segunda perspetiva, do ambiente e sociedade, foram incluídos indicadores que avaliem os resultados de ações das empresas sob o ponto de vista da sociedade.

Tal como noutras indústrias, um dos aspetos mais críticos no que toca à definição do controlo estratégico neste tipo de empresas diz respeito ao processo criativo de formular objetivos práticos e operacionais, relacionados entre si, e documentar o modelo (Persson et al, 2015).

Existe uma particularidade relativamente à implementação do *Balanced Scorecard* em empresas de construção que se pode tornar muito importante no sucesso das mesmas, que diz respeito à avaliação de subempreiteiros. Estes desempenham um papel fundamental no sucesso dos

projetos, sendo importante aferir a qualidade da sua performance. Thomas e Skitmore (2012) desenvolveram uma metodologia baseada no *Balanced Scorecard* que permite classificar os subempreiteiros. Estes autores concluíram que fatores como a qualidade do serviço, sucesso do serviço e a segurança do mesmo foram os fatores mais importantes, deixando para segundo plano outros como a relação com o cliente ou a atitude perante reclamações.



### 3. Metodologia

A aplicabilidade do *Balanced Scorecard* na prática foi testada no Estudo de Caso apresentado de seguida. Segundo Yin (2009), um estudo de caso permite observar o fenómeno no seu ambiente natural, permitindo obter informação de variadas fontes e avaliar exaustivamente a temática a estudar, o que o torna apropriado para a análise de realidades organizacionais. A implicação do investigador na realidade a estudar, a falta de termo de comparação do caso em estudo e o acesso aos dados são, normalmente, problemas ou limitações neste tipo de metodologia (Yin, 2009).

A metodologia seguida no Caso de Estudo procurou assentar sobre as bases teóricas referidas anteriormente.

Deste modo, numa primeira fase, foi realizada uma análise transversal à Jofebar, S.A., onde se definiram a missão, visão e valores, e quais os pontos mais importantes do negócio da empresa, incluindo a avaliação das envolventes externa e interna. Esta fase envolveu um profundo estudo de documentos internos, informação disponível no sítio da internet da Jofebar e ainda algumas entrevistas ou conversas informais com colaboradores.

Numa segunda fase, foi analisada a metodologia corrente de controlo de gestão da empresa. A recolha de informação foi realizada com apoio do Diretor de Produção da Jofebar e com o responsável pela gestão do sistema ERP em vigor, a partir de entrevistas ou conversas informais.

Com base na informação obtida anteriormente, foram estabelecidos objetivos corporativos que representassem a estratégia da empresa, seguindo-se a construção do *Balanced Scorecard*, com a definição de indicadores, metas e respetivas periodicidades de observação. A recolha de informação e foi realizada com apoio do Diretor de Produção da Jofebar e com o responsável pela gestão do sistema ERP, tendo sido realizadas entrevistas a alguns Diretores de Departamento por forma a identificar quais os dados mais importantes a analisar e a consolidar a informação recolhida anteriormente. As entrevistas realizadas, bem como a avaliação dos objetivos, indicadores e metas estabelecidos por parte de outros elementos da empresa foram importantes, não só pelo facto de permitir obter outras perspetivas de abordagem, mas, sobretudo, por forma a garantir isenção e independência ao investigador. Relativamente à construção do *Balanced Scorecard*, este foi desenvolvido em conjunto com o Diretor de Produção da Jofebar, com o apoio do responsável pela gestão do sistema ERP, por forma a definir quais os objetivos estratégicos mais importantes para a empresa, mas também quais os indicadores que se poderiam obter de forma mais simples.

Por último, foi definido em reunião com o Diretor de Produção o processo de implementação do *Balanced Scorecard* na empresa.

De seguida será iniciado o estudo de caso, com a apresentação da Jofebar.

## 4. Caso de Estudo – Jofebar, S.A.

### 4.1. Apresentação da empresa

A Jofebar, S.A., é uma empresa portuguesa estabelecida em 1985, que atua no mercado da construção e que é especializada no desenvolvimento, produção e instalação de soluções de fachadas, estruturas e caixilharias.

Com obras nas mais diversas escalas, destaca-se a participação em projetos de renome como o edifício FPM41 em Lisboa, a nova sede da NATO em Oeiras, a Casa da Música no Porto, o Pavilhão de Espanha em Saragoça, o Centro Municipal de Exposições e Congressos em Ávila, o Terminal de Cruzeiros da APDL em Leixões, a Biblioteca de Ceuta e o Hotel Hilton em Óbidos.

A empresa conta com cerca de 150 colaboradores, desde quadros técnicos, a equipas de fabrico e de montagem, liderados por um Conselho de Administração composto por quatro administradores executivos.

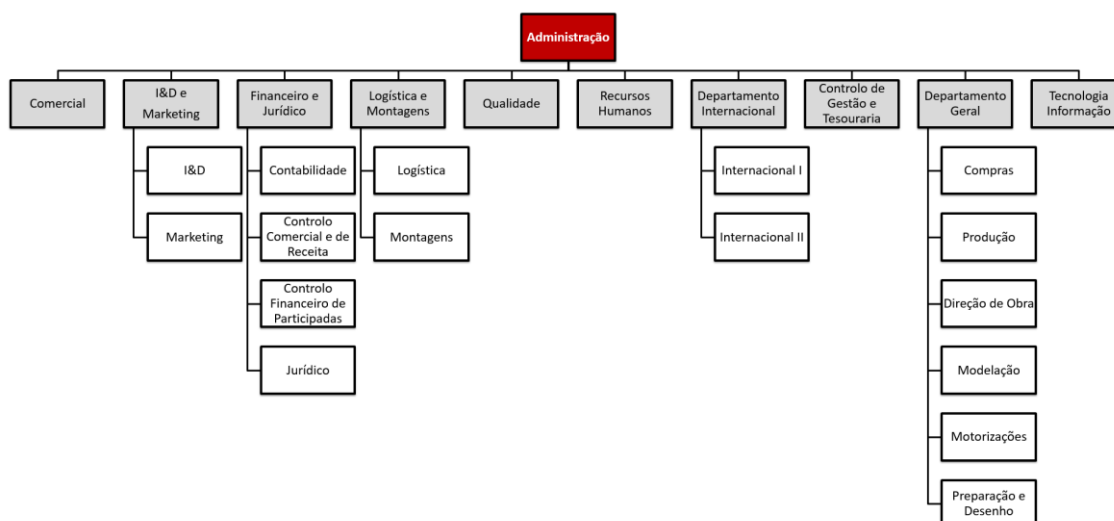


Figura 1 – Organograma da Jofebar

Fonte: elaboração própria

Dentro do *core business* da empresa, destacam-se duas áreas de negócio distintas, relacionadas com o tipo de projeto em questão:

- a primeira, e principal, diz respeito ao sistema patenteado pela empresa, a marca *PanoramAHI*, um sistema de caixilharia de correr minimalista, em alumínio. Nesta área de negócio, os projetos são de menor dimensão, normalmente moradias, direcionados para o cliente final, que são os donos de obra ou arquitetos. Trata-se de

um produto considerado de gama elevada, sendo que o foco destes projetos é a garantia da qualidade superior do produto;

- a segunda diz respeito a obras de maior dimensão, complexidade e inovação, com foco direcionado para o controlo de custos. Este setor é denominado internamente como o Departamento de Obras Especiais (DOE). É um projeto recente da empresa. São utilizados sistemas de alumínio de outras marcas, sendo os clientes os empreiteiros gerais, normalmente empresas multinacionais do setor da construção civil.

A atividade da Jofebar cobre todas as etapas de um projeto, desde a conceção até à consultoria, cálculo estrutural, fabrico, transporte e instalação final em obra.

A Jofebar tem sede em Matosinhos e apresenta dois centros de produção: o primeiro, composto por cinco armazéns industriais, com uma área total de 5.500 m<sup>2</sup>, é localizado junto à sua sede, e está direcionado para a área de negócio dos projetos *PanoramAH!*; o segundo, localizado na zona industrial da Mealhada, com 7.000 m<sup>2</sup> de superfície, completa o centro de produção de alumínio e está mais direcionado para o fabrico dos projetos especiais.

O seu mercado de atuação estende-se, na primeira área de negócio, por todo o globo, em mais de trinta países, nunca descurando dos projetos nacionais, estrategicamente importantes para a empresa, por se tratar do país onde se encontra sediada. A nível internacional, a empresa está representada através de escritórios comerciais em Espanha, Inglaterra, Suíça, Estados Unidos, México e Brasil, ou através de parcerias com empresas locais, que, nesses casos, são responsáveis por toda a gestão do cliente e da obra, ficando ao cargo da Jofebar apenas o fabrico dos perfis de alumínio. No passado ano de 2017, a quota de exportações ascendeu a 80%.

Relativamente à segunda área de negócio, o mercado de atuação confina-se a Portugal, na medida em que se trata de um projeto recente, com cerca de três anos. Existe, no entanto, um projeto em fase de montagem, em Cuba, que representa o início da atuação no exterior deste tipo de projetos.

Em termos de estratégia, o foco dos projetos *PanoramAH!* passa por manter a dimensão em termos nacionais e aumentar a representação internacional, através das parcerias locais. Para os projetos DOE, os objetivos estratégicos passam por crescer a nível nacional em termos de volume de negócios, e por entrar no mercado internacional.

A nível financeiro, a empresa possui boa fluidez de fluxos de tesouraria. A maior parte dos clientes cumpre os prazos de pagamento, sendo que a empresa cumpre igualmente os seus compromissos com os fornecedores.

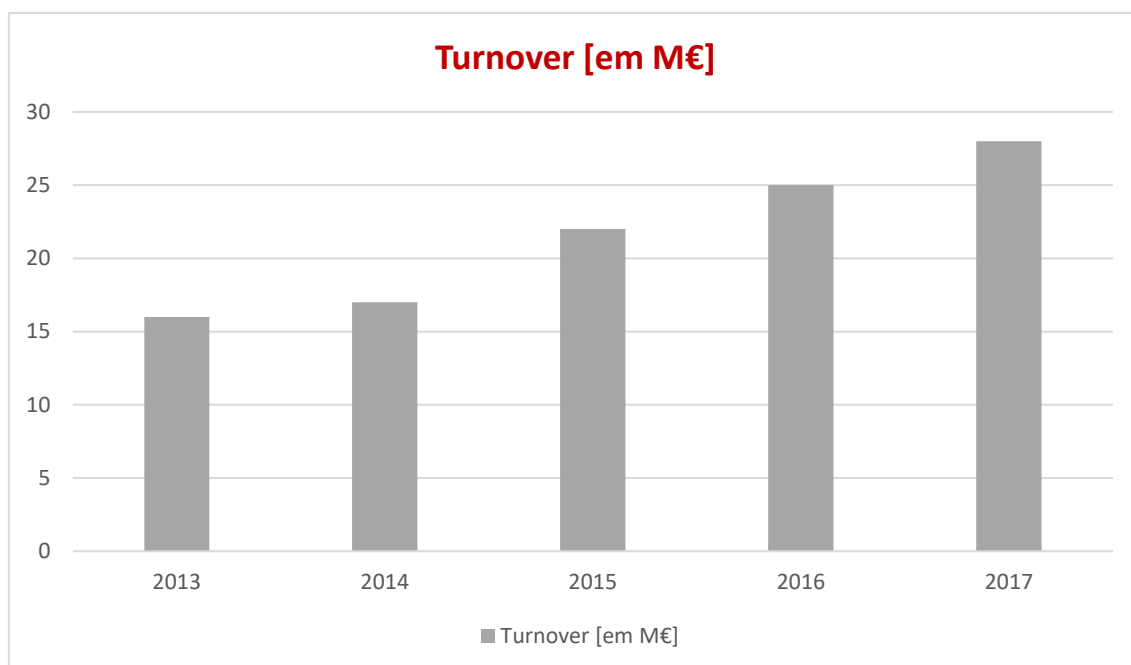


Figura 2 – Evolução do Turnover

Fonte: elaboração própria

Como se verifica no gráfico da Figura 2, a empresa encontra-se em crescimento em termos de volume de negócios, tendo atingido, em 2017, um *turnover* de 27 M€.

A nível da concorrência, no setor das janelas minimalistas *PanoramAHI!*, existem três empresas internacionais consideradas concorrentes diretos, duas delas implementadas há algum tempo em território nacional e noutros países.

No setor DOE, existem quatro empresas nacionais consideradas concorrentes diretos, implementadas há algum tempo em território nacional e noutros países. Existem também outras empresas de menor dimensão com possibilidade de concorrer a projetos de menor envergadura a nível nacional.

#### 4.2. Controlo de gestão na Jofebar

Relativamente ao controlo de gestão, embora não exista formalmente um sistema implementado, é feita uma análise mensal de alguns dados recolhidos através do sistema ERP

em vigor na empresa, o *software* PHC. São analisados os custos das obras, alguns rácios de fabrico, os custos *vs* proveitos de cada departamento, dados comerciais e, finalmente, dados contabilísticos, definidos pela administração da Jofebar, e cujas metas não foram reveladas.

Ainda que existam atualmente indicadores, estes estão desligados da estratégia, pelo que, embora permitam efetuar um acompanhamento da performance a alguns níveis, não se consegue compreender se a empresa está ou não a ser bem-sucedida na execução da estratégia. Por outro lado, o próprio processo de definição estratégico carece de uma estrutura interligada, que permita compreender não apenas os *outputs* (resultados) a que se pretende chegar, mas também quais os processos fundamentais para uma execução bem-sucedida da estratégia. Pretende-se, com o contributo desta dissertação apresentar uma visão estruturada da estratégia da empresa e também garantir a existência de uma adequada articulação com os indicadores de medição de desempenho.

Segundo opiniões recolhidas em conversas informais ou entrevistas a colaboradores ou Diretores de Departamento, a falta de dados históricos com informação estável e a burocratização de alguns processos de introdução de informação no ERP tem impedido que o controlo da gestão seja mais eficaz.

Entendeu-se que os dados analisados até ao momento não serão suficientes ou detalhados, ou não estarão perfeitamente alinhados com a estratégia da Jofebar, sendo que há vários indicadores que não são analisados nem medidos, como a qualidade de serviço de subempreiteiros ou fornecedores, que se considerou serem fundamentais para o sucesso. Cumulativamente a outros aspetos, como a influência da formação interna, qual a imagem perante os clientes, ou até a falta de transmissão de informação interdepartamental, como por exemplo o deficiente preenchimento nas fichas de obra, que contemplam toda a informação de um projeto conhecida na fase comercial e que é transmitida à equipa de Direção de Obra, estas foram as principais razões que levaram a que se invista numa metodologia de controlo de gestão mais abrangente, interdepartamental e objetiva, e que permita a sua monitorização. O *Balanced Scorecard* foi a ferramenta que se considerou mais apropriada para o efeito, particularmente por permitir uma análise posterior de resultados pouco exaustiva ou complexa.

### **4.3. Missão, Visão e Valores**

De acordo com o sítio oficial da empresa, a missão da Jofebar passa por “criar valor para os nossos clientes e colaboradores através da conceção e desenvolvimento de soluções estéticas

e funcionais diferenciadoras, no âmbito de grandes projetos de Arquitetura a nível mundial. É nossa missão ser uma Ferramenta de Trabalho dos Arquitectos”.

A aposta nas características assinaladas em cima permitirá à empresa concretizar a sua visão, nomeadamente “reforçar e desenvolver a posição de liderança que detemos no mercado nacional e nos mercados internacionais onde operamos, conquistar progressivamente e de forma sustentada outros mercados de elevado potencial e alcançar a liderança mundial no sector, pela inovação e oferta diferenciadora de novos produtos e serviços”.

Para assegurar o cumprimento da visão e missão, a estratégia da empresa assenta nos valores descritos de seguida:

- Enfoque no cliente – “Criar valor para os nossos clientes através da investigação e desenvolvimento, inovação e melhoria contínua de soluções estéticas e funcionais é a missão que nos orienta. É com e para os Arquitectos que trabalhamos, satisfazendo e superando as suas expectativas e alcançando em conjunto o sucesso e o reconhecimento da obra criada”.
- Trabalho em Equipa – “Enaltecer e promover o trabalho em equipa e a consciência da importância desta dinâmica no seio da empresa é o que potencia o desenvolvimento, coesão e o auto-crescimento organizacional. Investimos diariamente neste processo para que todos os colaboradores no seu conjunto participem ativamente no desenvolvimento da Jofebar”.
- Desenvolvimento e Valorização Individual – “Os nossos colaboradores e o empenho com se entregam a cada obra são um fator diferenciador no modo como atuamos. O desenvolvimento das competências de cada um, a formação adequada às suas necessidades e a premiação do desempenho faz com que a Jofebar atraia, cada vez mais, quadros de elevado potencial”.
- Ambição e Inovação – “É por meio da procura constante de soluções inovadoras e da ambição em se superar a cada novo projeto que a Jofebar ganhou a posição de liderança que hoje ostenta e que é o motor de desenvolvimento e conquista de novos clientes e mercados”.
- Integridade, Ética e Confiança – “Integridade, ética e confiança são os valores que estão na base de qualquer compromisso que assumimos com os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros e são, na mesma medida, aqueles que exigimos dos nossos interlocutores e da relação que estabelecemos”.

Uma análise cuidada à missão, visão e valores da Jofebar S.A. permite retirar algumas ilações face ao modelo de negócio, à empresa em si e à estratégia em curso. De destacar a posição de liderança que a empresa detém nos mercados onde atua, passando a estratégia pelo reforço e desenvolvimento dessa liderança, pela inovação e oferta diferenciadora de novos produtos e serviços. É evidente a relevância do primeiro setor de atividade descrito anteriormente, o sistema patenteado PanoramAH!, na estratégia futura da empresa, na medida em que a visão assenta sobretudo na expansão do referido setor.

A segunda área de negócio é um projeto recente, sendo reduzido o enfoque nesta, em termos de missão e visão. A referência à inovação e oferta diferenciadora de novos produtos e serviços pode ser uma exceção.

Para o cumprimento da missão e visão, de destacar a importância do enfoque no cliente, sendo que os colaboradores desempenham um papel fundamental na concretização da qualidade, consistência e eficiência do serviço.

Nos últimos anos, a empresa conquistou diversos marcos que consolidam a respetiva missão estratégica e objetivos, nomeadamente:

- O investimento constante e crescente nas unidades de produção, através da aquisição de novos equipamentos, mas também através da expansão das mesmas. O centro de produção da Mealhada foi aumentado em cerca de 50% da área no ano de 2016. Já em 2018, foram adquiridas duas novas fábricas junto ao centro de produção de Matosinhos, as quais se esperam que entrem em atividade até ao final do ano.
- O número de colaboradores tem aumentado, face ao incremento do volume de negócios;
- A entrada em novos mercados, como por exemplo o cubano, reflete o investimento na aposta constante da internacionalização;
- A consolidação da marca PanoramAH! tem sido uma aposta forte da empresa, destacando-se o lançamento de novos produtos como a janela ultra minimalista, a certificação dos produtos, a expansão da equipa de marketing, a participação em eventos de renome como são algumas feiras internacionais, o lançamento do livro Building Views que conta com a participação de vários Arquitetos de prestígio como Eduardo Souto Moura, e os vários prémios que os produtos da empresa têm recebido. O prémio Red Dot de 2018, atribuído ao sistema PanoramAH! Ultra-minimalista, é um exemplo do reconhecimento internacional da marca, sendo que



este é atribuído numa das maiores e mais consideradas competições de design do mundo;

- O já referido sistema de gestão interno, que integra o ERP PHC, está em constante desenvolvimento, sendo que, neste momento, permite análises e monitorizações de custos/proveitos departamentais, de obras, de dados comerciais, de rácios de fabrico, de gestão de clientes e fornecedores, entre outros. É também a partir deste software que é feita a gestão de todo o processo de uma obra, desde a aquisição de matérias-primas, passando pelo processo de fabrico, eventual subcontratação, transporte e montagem.

#### **4.4. Análise dos Contextos Externo e Interno**

##### **4.4.1. Porter's 5 Forces**

Em estratégia, as informações que auxiliam a tomada de decisão devem ser tanto precisas e informadas quanto o possível. Com vista à análise da atratividade de um sector ou negócio, apresenta-se de seguida a aplicação do modelo *Porter's Five Forces* à Jofebar, S.A. De acordo com este modelo, a atratividade de um negócio resulta da ação conjunta de cinco forças, sendo que a identificação e análise das mesmas permite determinar as forças e fraquezas do sector. As forças a analisar são a ameaça de novas entradas, a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder negocial dos clientes, o poder negocial de fornecedores e a rivalidade competitiva do sector.

Tal como explicado anteriormente, a Jofebar S.A. atua em duas diferentes áreas de negócio, com particularidades no que se refere ao mercado de cada uma delas, pelo que se optou por realizar análises separadas a ambos os mercados.

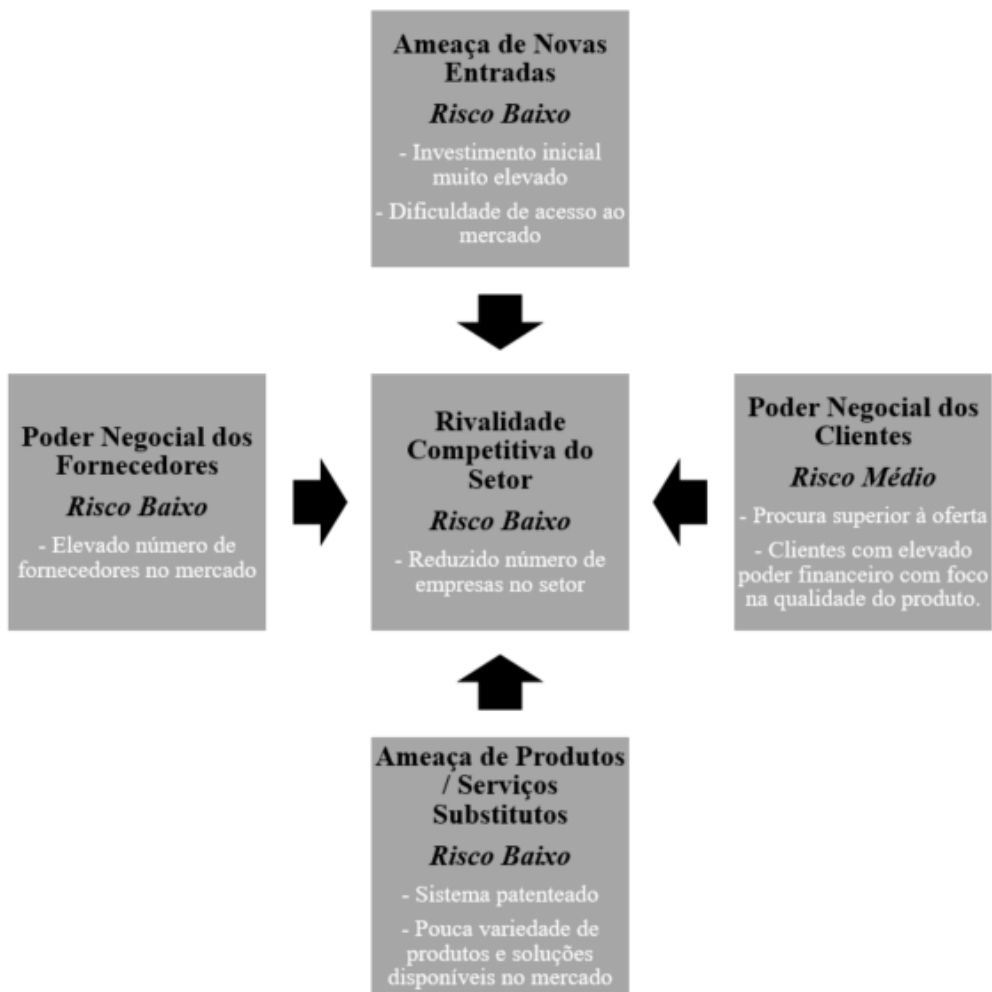


Figura 3 – Análise das 5 Forças de Porter – Setor PanoramAH!  
Fonte: elaboração própria

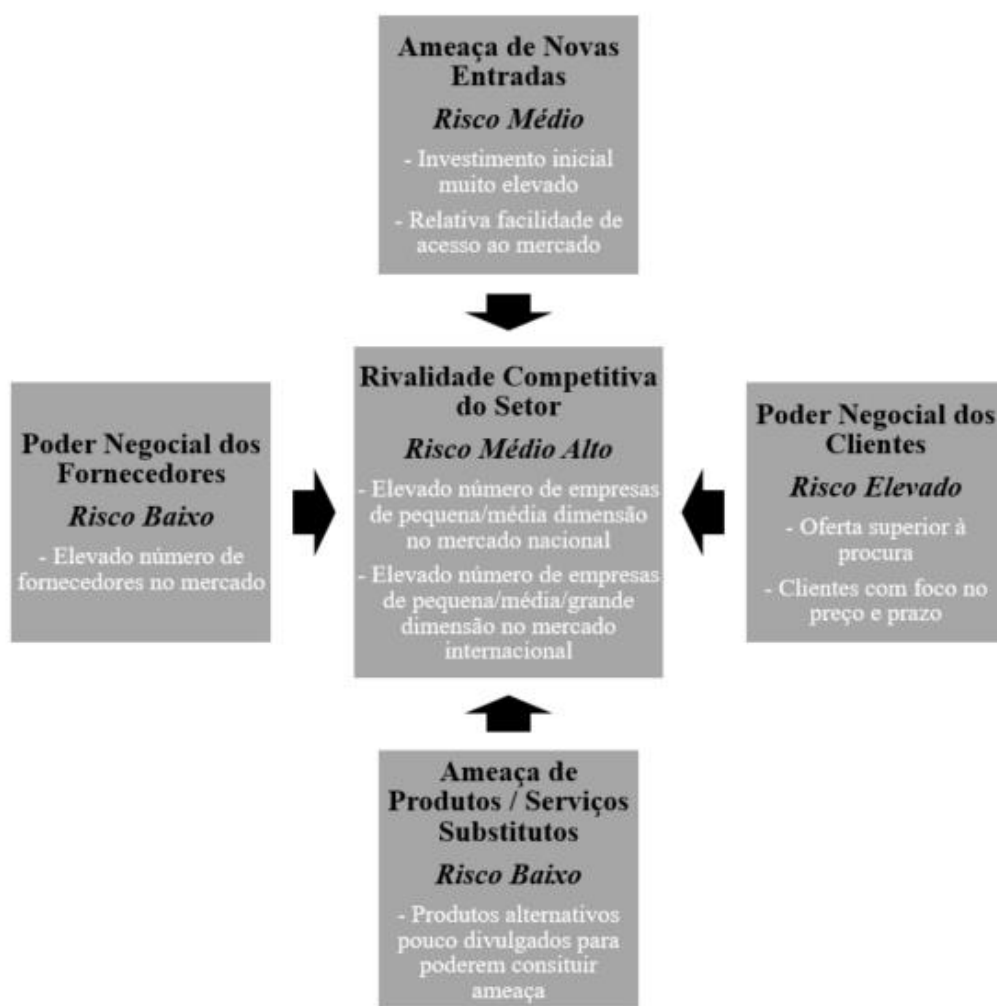


Figura 4 – Análise das 5 Forças de Porter – Setor DOE  
Fonte: elaboração própria

Da análise das figuras em cima, conclui-se que o setor das janelas minimalistas é bastante mais atrativo, por apresentar menos riscos relativamente à outra área de negócio da Jofebar. Este ponto é particularmente importante no que se refere ao poder negocial dos clientes, que é elevado no setor DOE pelo facto de os clientes serem, normalmente, empresas de construção civil – muitas delas multinacionais – com foco no preço e prazo e, principalmente, com conhecimento técnico das soluções. Ao invés, no setor PanoramAH!, onde a procura é superior à oferta, os clientes têm elevado poder financeiro, menor conhecimento técnico e foco na qualidade. A ameaça de novas entradas é também superior no setor DOE pois, apesar do investimento inicial ser elevado, o acesso ao mercado, principalmente em projetos de menor dimensão, é relativamente fácil. Por estes fatores, o

número de empresas na área de negócio dos grandes projetos é bastante superior no setor DOE.

O poder negocial dos fornecedores é reduzido em ambos os casos, bem como a ameaça de novos produtos ou serviços substitutos, embora no setor DOE este risco seja superior. Apesar disso, os produtos substitutos como as caixilharias de outros materiais – madeira, PVC e fibra de vidro, estão pouco divulgadas no mercado para poderem constituir ameaça.

#### 4.4.2. PESTEL

Uma análise do sector deverá integrar toda a informação relevante que possa afetar direta ou indiretamente o negócio em causa. A PESTEL surge como uma ferramenta de análise e monitorização de seis tipos de influências externas, proporcionando uma análise ampla:

- P: *Political Factors*: Engloba todos os fatores políticos, nomeadamente as políticas fiscais, as políticas relativas às trocas comerciais, os acordos vigentes com os diversos países, etc.
- E: *Economic Factors*: Engloba todas as questões de base económica, nomeadamente os ciclos económicos, as taxas de desemprego, as tendências do PIB dos países relevantes para o negócio, as taxas de câmbio, etc.
- S: *Social Factors*: Engloba as questões respeitantes à sociologia e cultura do meio – mudanças de paradigmas geracionais na população, estilos de vida, moda, cultura, globalização e cosmopolitismo, etc.
- T: *Technological Factors*: Diz respeito à análise da tecnologia atual (e futura) à disposição. Exemplos serão, descobertas tecnológicas, aumentos de investimento em I&D, etc.
- E: *Environmental Factors*: Prendem-se essencialmente com o elemento da sustentabilidade, muitas vezes ligadas a questões ambientais, como o aquecimento global, a reciclagem, o consumo energético, etc.
- L: *Legal Factors*: dizem respeito a regulações legais onde cabem as regulações de emprego, de saúde e segurança, de mercado, etc.

A PESTEL é feita com o intuito de identificar oportunidades e ameaças que possam afetar a nossa estratégia para determinado negócio. O objetivo final será construir parte de uma SWOT (respeitante ao ambiente externo) sendo necessário ser seletivo na análise para

perceber o que verdadeiramente é importante para a organização, mercado e/ou sector, perspetivando assim os anos seguintes.

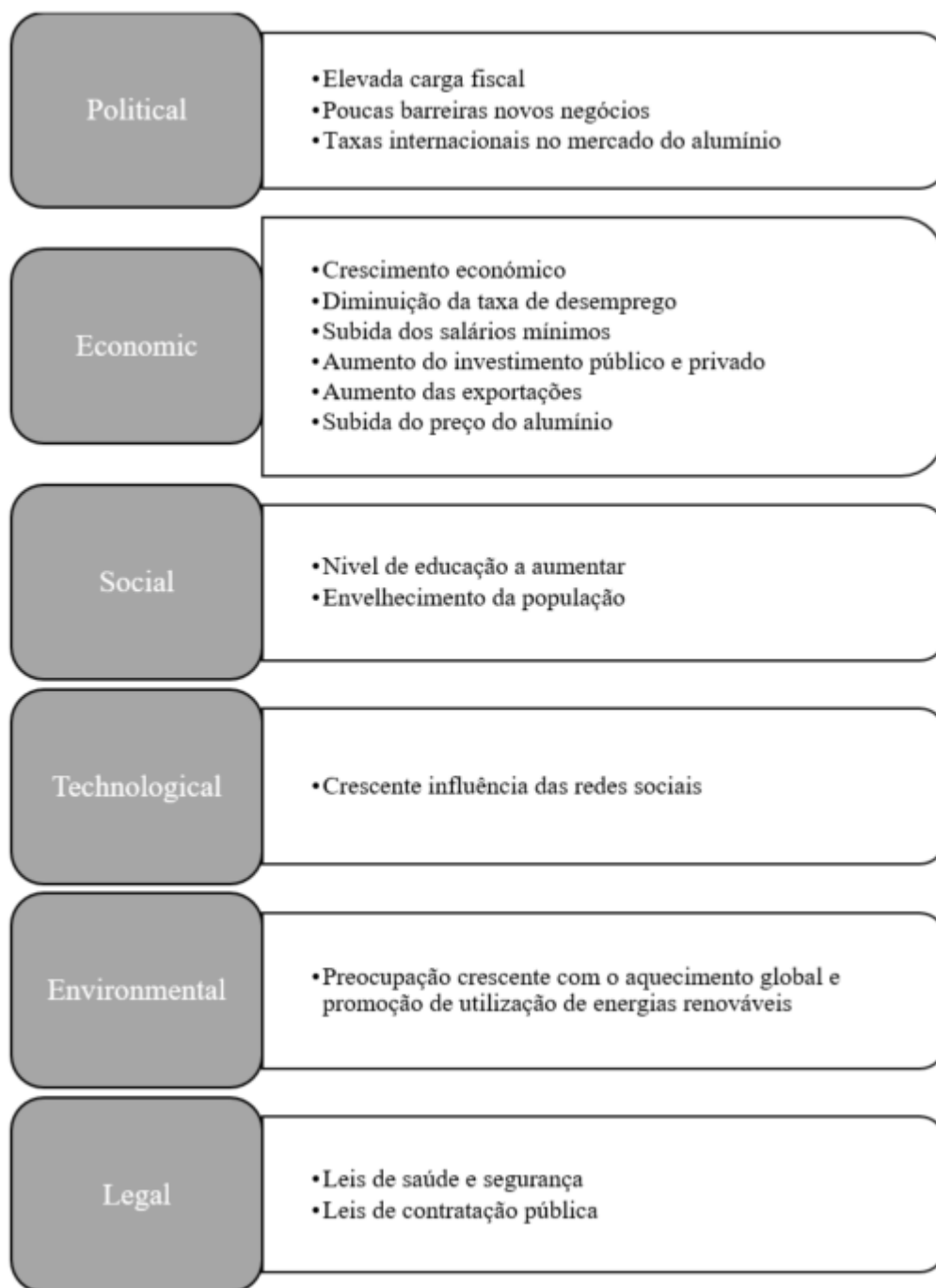


Figura 5 – Análise Pestel  
Fonte: elaboração própria

Relativamente aos fatores políticos, no mercado nacional, a elevada carga fiscal tem sido mantida pela continuidade governativa. Há poucas barreiras à entrada de novos negócios.

No mercado internacional, a nova governação dos EUA, as recentes taxas de importação de aço e alumínio estão a ter forte impacto nos preços do alumínio.

Nos fatores económicos, no mercado nacional, as perspectivas são de manutenção do crescimento económico atual, em linha com o verificado na zona Euro, taxa de desemprego a diminuir, tendência para subida dos salários mais baixos e aumento do investimento público e privado, sendo que o mercado da construção e imobiliário está em crescendo. Os recentes aumentos do salário mínimo nacional poderão constituir uma perda de competitividade no mercado internacional. Tal como já referido, os preços das matérias-primas estão a subir.

Nos fatores sociais, o nível de educação tem aumentado, verificando-se uma elevada disponibilidade de mão-de-obra com formação superior. Para além disso, o envelhecimento da população é cada vez mais acentuado, resultado do aumento da esperança média de vida.

A nível tecnológico, há uma crescente influência das redes sociais.

Em termos ambientais, de realçar a preocupação crescente com o aquecimento global e promoção da utilização de energias renováveis. De salientar a possibilidade infinita de reciclagem do alumínio.

Finalmente, a nível de fatores legais, referem-se as leis de contratação pública e de saúde e segurança, que impõem a implementação de algumas normas na produção fabril.

#### **4.4.3. SWOT – Análise Interna**

Terminada a análise do contexto externo, serão abordadas as competências e falências internas principais da empresa, colocando-as juntamente com as oportunidades e ameaças externas numa análise SWOT. Esta análise é uma ferramenta tradicional muito útil e simples em termos de estratégia. No entanto, torna-se fundamental não confundir a proveniência de cada um dos quadrantes: as forças e fraquezas provêm do interior da empresa enquanto as oportunidades e ameaças advêm do exterior.

Novamente será feita a análise para ambas as áreas de negócio da Jofebar S.A.

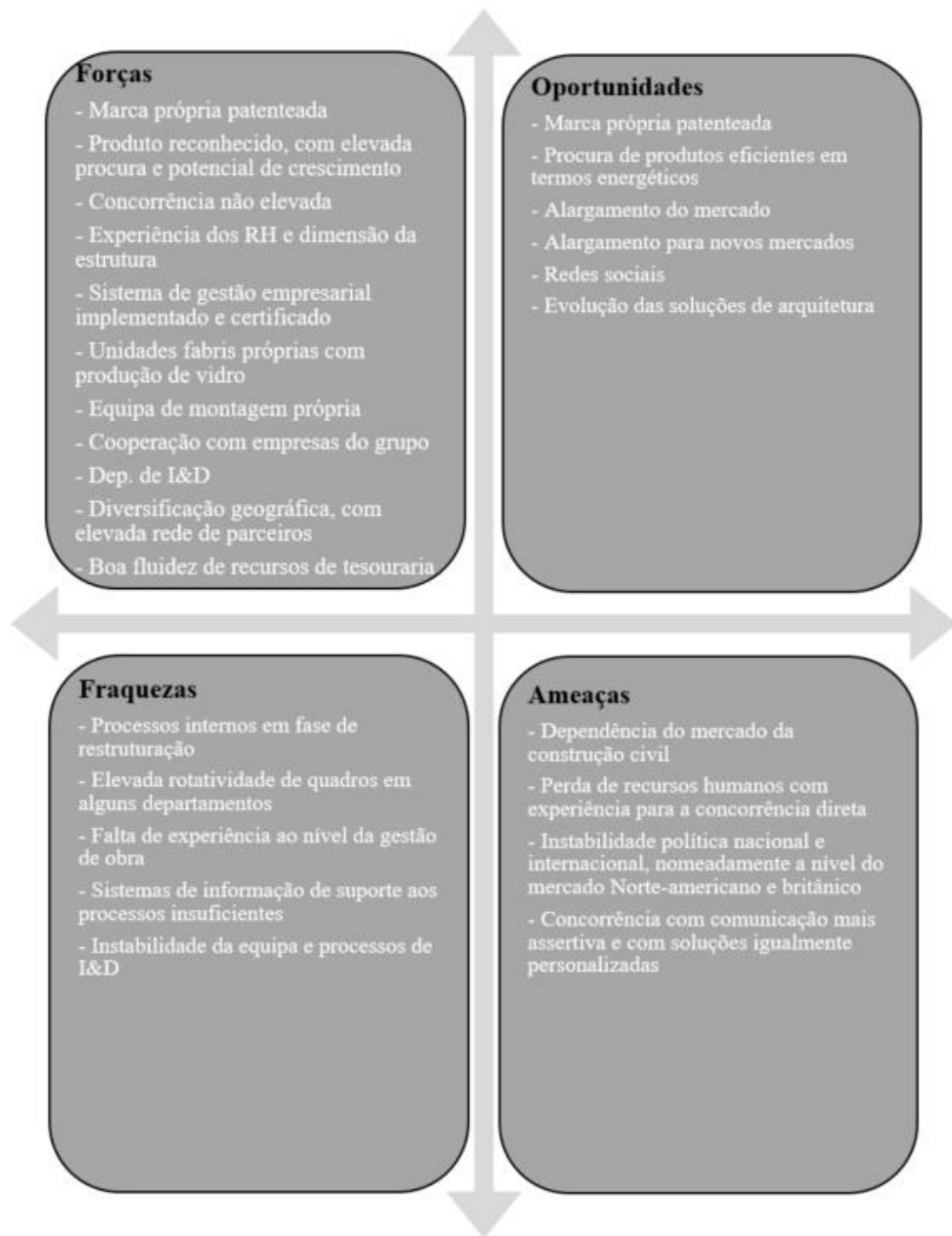


Figura 6 – Análise SWOT – Setor PanoramAH!  
 Fonte: elaboração própria



Figura 7 – Análise SWOT – Setor DOE  
 Fonte: elaboração própria

Das análises realizadas, destacam-se, no setor das janelas minimalistas, os pontos fortes seguintes: detenção de marca própria patenteada, o que acarreta o *Know-how* exclusivo de produção de um artigo de grande procura, sendo a marca PanoramAH! reconhecida e premiada, com um portfólio de obras associadas a arquitetos de elevado prestígio. A detenção de unidade fabril própria, complementada com produção de vidro em empresa do



Grupo, as equipas de montagem próprias e experimentadas com o próprio sistema, o que não acontece com toda a concorrência, são outras das principais valias da Jofebar S.A., neste setor de atuação. De referir ainda a certificação ISO 9001, os recursos humanos com experiência, gestão competente, o potencial de crescimento, a detenção de um departamento de I&D, a diversificação geográfica de negócio, com implementação em estrutura própria em diferentes países, a equipa comercial experiente e de dimensão considerável, a alargada rede de parceiros, a concorrência reduzida, boa fluidez de fluxos de tesouraria e, finalmente, o sistema de gestão de empresarial implementado, abrangendo todas as áreas da empresa, desde a logística à produção.

Como pontos fracos, identificam-se o facto de alguns processos internos estarem em fase de reestruturação, a elevada rotatividade de quadros em alguns departamentos, a falta de experiência ao nível da gestão de obra, os sistemas de informação de suporte aos processos insuficientes e a instabilidade da equipa e processos de I&D.

Ao nível de oportunidades externas, o mercado indicia atualmente uma procura de produtos eficientes em termos energéticos e novas soluções arquitetónicas. O alargamento para novos mercados ou o aumento da quota nos mercados de atuação atuais, em face da crise recente e desaparecimento / enfraquecimento da concorrência são outras oportunidades a realçar. As redes sociais têm ainda permitido a divulgação da imagem da empresa, permitindo a divulgação de novos produtos / portfólio de obras.

Quanto às ameaças, identificam-se como principais a elevada dependência do mercado da construção civil, que atualmente até está em evidente crescimento, a perda de recursos humanos com experiência para a concorrência direta e a instabilidade política nacional e internacional, nomeadamente a nível do mercado Norte-americano e britânico.

Relativamente ao setor DOE, alguns dos pontos fortes acima referidos são comuns, destacando-se outros como os recursos humanos com experiência nacional e internacional em projetos de grande envergadura e complexidade, e com capacidade de adaptação às necessidades do cliente, a equipa e parcerias especializadas e com competência para abranger as atividades de todas as fases de um projeto de fachadas, ou a alargada rede de fornecedores. A boa fluidez de fluxos de tesouraria, o sistema de gestão de empresarial implementado, a detenção de unidade fabril própria, complementada com produção de vidro, a certificação ISO 9001 e o potencial de crescimento são comuns ao outro setor.

Quanto aos pontos fracos, a Jofebar S.A. é ainda uma marca pouco reconhecida neste tipo de projetos, apresentando portfólio de obras reduzido face à concorrência, sendo que esta

última é considerável. Finalmente, o poder de negociação do cliente é elevado, com foco no preço e prazo de execução.

As oportunidades e ameaças externas são praticamente as mesmas relativamente ao setor das janelas minimalistas.

#### 4.4.4. VALUE PROPOSITION CANVAS

O *Value Proposition Canvas* pretende descrever os benefícios que os clientes esperam dos serviços de uma empresa, mas, com igual importância, se os referidos serviços realmente solucionam um problema de um público específico, ou seja, permite definir a sua proposta de valor do ponto de vista do cliente.

Este método é dividido em seis partes, três das quais incidem sobre a segmentação do cliente, e as restantes sobre a proposta de valor. Inicialmente, é importante ter perceção sobre qual é o público-alvo e quais as suas necessidades, e, depois, de que forma os produtos e serviços poderão corresponder as essas necessidades.

Em baixo apresenta-se a implementação deste método na empresa em estudo para ambos os setores de negócio já abordados.

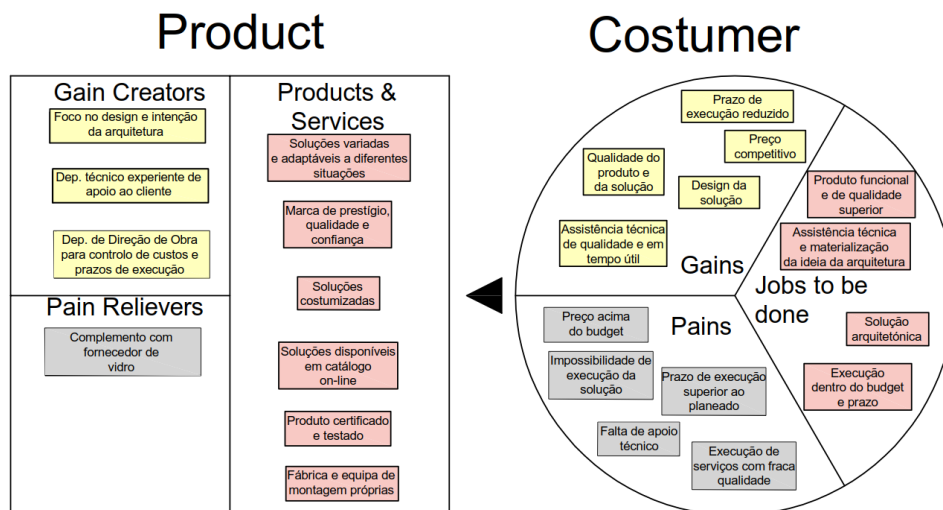


Figura 8 – Value Proposition Canvas – Setor PanoramAH!

Fonte: elaboração própria

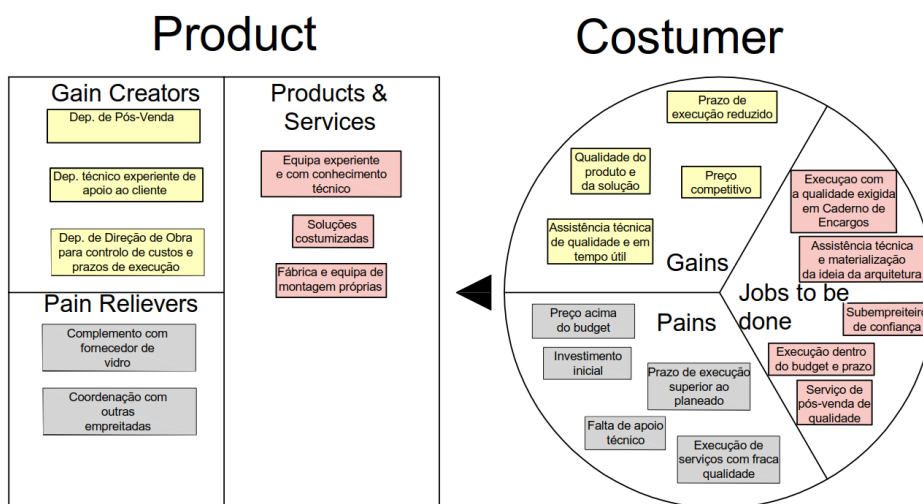


Figura 9 – Value Proposition Canvas – Setor DOE  
 Fonte: elaboração própria

Iniciando a análise aos gráficos em cima pelo setor PanoramAH!, é importante referir que o cliente-tipo são os arquitetos ou o dono de obra, pelo que o produto final que este requer deverá incidir maioritariamente na qualidade e funcionalidade, na medida em que é esperado um produto de gama elevada. Outros serviços como a conceção da solução conforme pretendido pelo projeto de arquitetura, a execução de acordo com o orçamento e prazo estimado ou a assistência técnica são, naturalmente, importantes. O cliente é atraído, principalmente pelo produto em si, pela possibilidade de soluções customizadas, sendo importante a promoção da marca e a divulgação das várias séries existentes. Isto vai de encontro à missão da empresa, descrita anteriormente, ou seja, de criar valor para os seus clientes e colaboradores através da conceção e desenvolvimento de soluções estéticas e funcionais diferenciadoras, no âmbito de grandes projetos de Arquitetura a nível mundial.

Relativamente ao setor DOE, alguns dos pontos são comuns, no entanto, tratando-se o cliente-tipo o empreiteiro geral de um projeto, são, acima de tudo, valorizados aspetos como o cumprimento de custos e de prazos de execução, bem como a execução de acordo com o estipulado em Caderno de Encargos. Neste setor, o cliente é atraído por um serviço, e não particularmente por um produto. A divulgação da experiência da equipa e do seu *portfolio* de projetos é importante.

Em ambos os setores é importante o complemento dado com outros produtos que normalmente existem nos projetos, como o vidro, que também é fornecido por empresa do grupo. O facto de a empresa deter fabrico e equipas de montagem próprias é igualmente uma maior-valia.

Inerente à proposta de valor da empresa estão alguns dos seus, descritos anteriormente, nomeadamente, a criação de valor para os clientes através da investigação e desenvolvimento, inovação e melhoria contínua de soluções estéticas e funcionais, ou a procura constante de soluções inovadoras.

## 5. Implementação do *Balanced Scorecard*

### 5.1. Mapa Estratégico – Definição dos Objetivos para cada Perspetiva

A construção do Mapa Estratégico para a empresa em estudo, com base no sistema do *Balanced Scorecard*, será realizado de acordo com a proposta de Kaplan e Norton, abordada nos capítulos anteriores. Deste modo, o alinhamento do Mapa Estratégico com os objetivos da empresa será feito em torno das quatro perspetivas descritas – financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, cada uma delas com indicadores mensuráveis.

Com base na avaliação realizada previamente, considera-se que os objetivos estratégicos apresentados de seguida são fundamentais de modo a ir ao encontro da missão e visão da empresa. A figura em baixo apresenta o Mapa Estratégico proposto para a empresa Jofebar S.A., estando evidenciados os objetivos estratégicos e as relações de causalidade entre os mesmos.

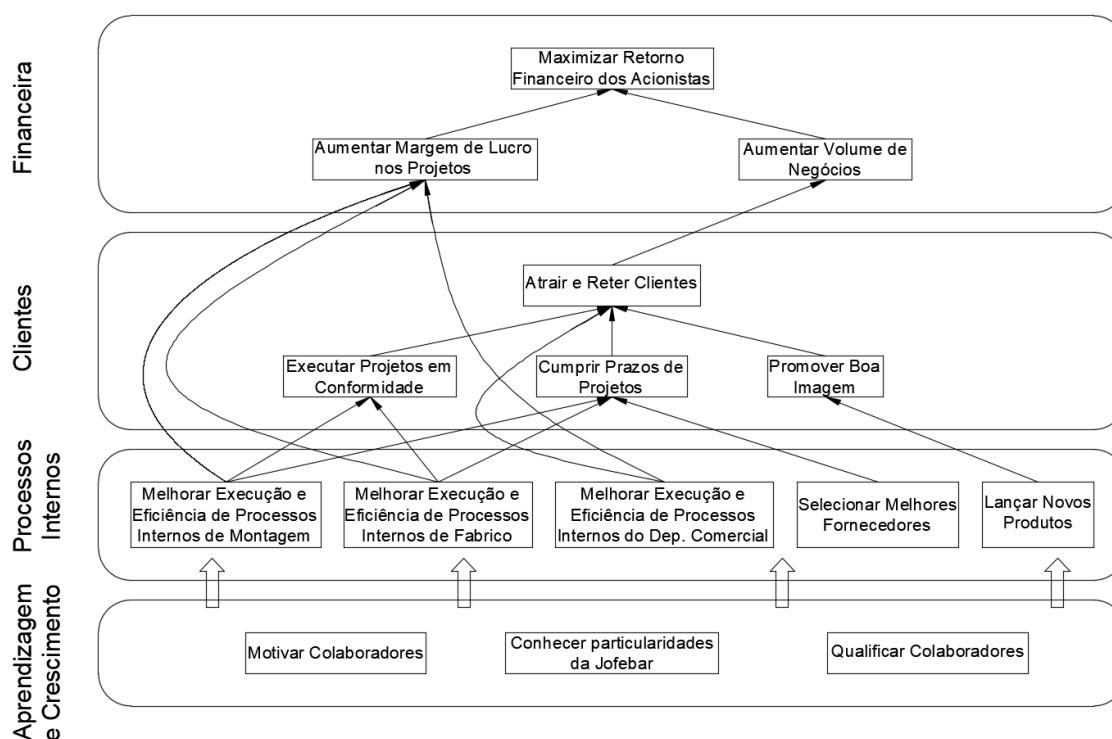


Figura 10 – Mapa Estratégico da Jofebar, S.A.

Fonte: elaboração própria

Os objetivos abordados na perspetiva financeira visam, sobretudo, o seu crescimento, quer em novos mercados quer no mercado nacional, e a sua sustentabilidade financeira, bem

expressos na visão da empresa em reforçar e desenvolver a posição de liderança detida no mercado nacional e nos mercados internacionais onde opera.

Relativamente à perspectiva de clientes, é abordada a proposta de valor da empresa, a imagem que a empresa transmite e índice de satisfação do cliente, bem como o objetivo de entrar em novos mercados. Os temas identificados como relevantes para o cliente no *Value Proposition Canvas*, assim como os valores da Jofebar acerca do enfoque no cliente, encontram-se bem vinculados nos objetivos estratégicos delineados acerca da execução das obras em conformidade com o exigido em Caderno de Encargos, do cumprimento de prazos estabelecidos. Outros fatores identificados anteriormente como críticos, nomeadamente a boa assistência técnica ou o desenvolvimento de soluções customizadas está expressa na promoção de boa imagem.

Na perspectiva de processos internos estão incluídos os objetivos que permitem realizar a proposta de valor e fazê-la chegar de forma eficaz ao cliente, nomeadamente a execução de processos atempadamente e de forma correta, e o lançamento de novos produtos, expressos na Visão da empresa pela inovação e oferta diferenciadora de novos produtos e serviços. A nível de controlo de processos internos, aquilo que se entende como crítico está explícito ao nível dos indicadores escolhidos, sendo que, futuramente, será importante definir objetivos menos genéricos, sobretudo ao nível dos processos de fabrico. Relativamente à seleção dos melhores fornecedores, os estudos abordados anteriormente acerca do controlo da performance em empresas de construção traduzem a importância da avaliação de subempreiteiros no sucesso da organização. Entendeu-se que, no caso da Jofebar, os subempreiteiros serão fornecedores, quer de materiais, como perfis de alumínio, quer de serviços como pintura de perfis.

Finalmente, na perspectiva de aprendizagem e crescimento abordam-se os objetivos que estão na base da realização de todos os outros, existentes nas restantes perspectivas, sendo aquela que cria a infraestrutura que a organização deve construir para obter um crescimento sustentável de longo prazo. Foram incluídos a formação profissional dos colaboradores, a motivação dos mesmos e ainda o conhecimento da própria empresa, como base naquilo que foram os valores da Jofebar acerca do desenvolvimento e valorização individual.

## **5.2. Seleção dos Indicadores e Respetivas Metas**

Conforme abordado anteriormente, a cada objetivo estratégico deve estar associado um número adequado de indicadores para que seja possível monitorar a estratégia da organização. Pretende-se que os indicadores sejam objetivos, ou seja, não dependem de juízos de valor, completos, captando toda a informação que se pretende avaliar, e reativos, induzindo a comportamentos desejados para que se atinja o objetivo, de preferência a partir de uma mistura entre indicadores de indução e de resultados. Os primeiros, ao fornecerem informação sobre se o objetivo foi ou não atingido, recaíram sobretudo nas perspetivas financeira e de clientes. Os indicadores de indução servirão como complemento à análise, uma vez que estes incidem sobre as ações tomadas e os objetivos a atingir, e ainda informam acerca de melhorias na organização, recaindo nas perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Foram selecionados indicadores já existentes na empresa, bem como outros, criados no âmbito deste estudo, tendo sido dada prioridade a alguns princípios, nomeadamente, a seleção de indicadores com viabilidade técnica, sem custos, e que permitam, a partir do ERP em vigor, registar dados estáveis, a partir de processos burocráticos *standard*.

Foi, neste processo, muito importante a opinião e contributo de alguns colaboradores, de várias hierarquias da empresa.

Para cada indicador foi atribuída uma meta, considerada adequada à execução da estratégia, que permitirá a sua monitorização.

Tal como defendido pela proposta de Kaplan e Norton, a análise inicia-se pela perspetiva de aprendizagem e crescimento, seguindo-se a de processos internos, a de clientes e, finalmente, a financeira.

### **5.2.1. Perspetiva De Aprendizagem e Crescimento**

Conforme referido, os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento constituem uma base sólida e necessária para atingir os objetivos das perspetivas financeira, de clientes e de processos internos. A criação dessa base sustentável passa pelo investimento na formação dos colaboradores e no alinhamento de procedimentos e rotinas para reduzir a diferença entre a capacidade existente e a capacidade necessária para atingir os objetivos estratégicos. Se tal não for desenvolvido, os ativos incorpóreos irão gerar reduzido valor, independentemente de outros investimentos. Na Figura 11 apresenta-se um conjunto de

indicadores para os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento integrados no Mapa Estratégico. A mesma Figura inclui a periodicidade de monitorização de cada indicador, bem como o respetivo target. Apresenta-se uma explicação detalhada sobre cada indicador após apresentação da Figura 11.

Objetivo Estratégico	Indicador	Target	Periodicidade
Motivar Colaboradores	Taxa de rotação	10%	Anual
	Nível de satisfação dos colaboradores	A definir	Anual
	Taxa de implementação de propostas de melhorias efetuadas pelos colaboradores	10%	Anual
Conhecer Particularidades da Jofebar	Classificação nos inquéritos sobre a empresa	60%	Semestral
Qualificar Colaboradores	Taxa de formação profissional	90%	Anual

Figura 11 – Indicadores para a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento  
Fonte: elaboração própria

O objetivo estratégico de manter os colaboradores motivados será controlado por três indicadores. Entende-se que as rescisões de contrato por iniciativa dos colaboradores será um sinal de descontentamento, pelo que o primeiro indicador, a taxa de rotação (5.1), será obtido pelo rácio de rescisões e o número de colaboradores, sendo que deve ser analisado anualmente, com um *target* máximo de 10%. Este indicador deverá ser analisado com cautela, na medida em que este está sujeito a diversos fatores externos, como o estado do mercado de trabalho e a conjuntura económica.

$$Taxa\ de\ rotação = \frac{Número\ de\ rescisões}{Número\ de\ colaboradores} \quad (5.1)$$

É feito anualmente, na Jofebar, S.A., um inquérito anual de auto-avaliação a todos os colaboradores, onde se pretende aferir a perceção dos colaboradores acerca dos objetivos



pessoais e departamentais e do respetivo cumprimento. Sugere-se que este inquérito inclua mais questões, de modo a avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização. Este inquérito de satisfação deverá adicionar cerca de 5 questões de avaliação de satisfação, envolvendo temas como as condições de trabalho, nível salarial e relacionamento com outros colaboradores, a juntar às já existentes relativas à clareza e razoabilidade das metas estabelecidas.

Sendo a Jofebar uma empresa de política aberta, todos os colaboradores são livres de expressar a sua opinião, inclusivamente de forma anónima, acerca dos processos em qualquer departamento da organização. Desta forma, decidiu-se considerar um indicador para controlar o objetivo estratégico de manter os colaboradores motivados, correspondente à Taxa de implementação de propostas de melhorias efetuadas pelos colaboradores (5.2). O número absoluto de sugestões poderia também constituir um indicador, no entanto entendeu-se ser mais revelador da motivação e da tentativa de inovação a consideração de uma taxa, sendo que foi definido o *target* mínimo de 10%.

$$\text{Taxa de implementação} = \frac{\text{Número de sugestões de colaboradores implementadas}}{\text{Número de sugestões apresentadas por colaboradores}} \quad (5.2)$$

Relativamente ao segundo objetivo estratégico da perspetiva de aprendizagem e crescimento, correspondente ao conhecimento das particularidades da empresa por parte dos colaboradores, resolveu-se aproveitar os atuais inquéritos aos colaboradores, recebidos por correio eletrónico, três vezes por semana, com cinco questões de escolha múltipla relativas à empresa. Estas questões de curiosidades acerca da Jofebar incluem assuntos como projetos atuais ou antigos, produtos da empresa, instalações e capacidades produtivas, colaboradores dos vários departamentos e suas funções, entre muitos outros. As questões erradas são, normalmente repetidas no inquérito seguinte. Estes inquéritos demoram cerca de 5 minutos a responder, não têm caráter obrigatório, e são vistos não só como um meio de qualificação dos colaboradores, mas principalmente como uma forma de os manter identificados com a própria organização, contribuindo, naturalmente para o sucesso da mesma. Foi definido o *target* mínimo de 60%, correspondente a responder acertadamente a três das cinco questões por inquérito.

Finalmente, para o objetivo estratégico de qualificar os colaboradores, foi definido um indicador, que diz respeito à taxa de formação profissional (5.3), devendo ser avaliada a necessidade de formação em determinados Departamentos da organização e, posteriormente, ser verificado o cumprimento do número de formações planeadas. A meta definida para este indicador foi estabelecida em 90%.

$$\textit{Taxa de formação profissional} = \frac{\textit{Número de formações efetuadas}}{\textit{Número de formações previstas}} \quad (5.3)$$

Os colaboradores são ativos intangíveis da empresa, sendo que o acompanhamento dos indicadores propostos em cima será a base para averiguar se os recursos humanos estão alinhados com estratégia da empresa. Com base nos resultados obtidos, serão tomadas medidas para que o trabalho seja adequado aos objetivos da empresa, na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

### **5.2.1. Perspetiva De Processos Internos**

A perspetiva dos Processos Internos define aspetos da estratégia de uma organização relativamente à forma como se realiza e faz chegar a proposta de valor ao cliente, e como se satisfazem as expectativas dos acionistas relativamente à perspetiva financeira. Nesta devem ser abordados os processos de gestão de operações, os processos de gestão de clientes, os processos de inovação e os processos sociais e de regulação.

Na Figura 12 encontram-se indicados os indicadores para cada objetivo estratégico ao nível dos processos internos, que se espera que tenham impacto direto na proposta de valor para o cliente.

Objetivo Estratégico	Indicador	Target	Periodicidade
Melhorar execução e eficiência de processos internos de montagem	Taxa de reclamações por defeito de montagem	10%	Mensal
	Desvio face ao planeamento de montagem	10%	Mensal
Melhorar execução e eficiência de processos internos de fabrico	Taxa de reclamações por defeito de fabrico	10%	Mensal
	Taxa de não conformidades na fábrica	5%	Mensal
	Tempo de avarias do equipamento industrial	10%	Anual
	Desvio face ao planeamento de fabrico	5%	Mensal
Melhorar execução e eficiência de processos internos do Departamento Comercial	Taxa de sucesso comercial	10%	Semestral
	Desvio face ao tempo de resposta a clientes	15%	Semestral
	Preenchimento das capas de obra	80%	Anual
Selecionar Melhores Fornecedores	Taxa de adjudicação a Fornecedores do Tipo A	80%	Semestral
Lançar novos Produtos	Eficácia do processo de inovação	10%	Anual
	Taxa de novos produtos no <i>portfolio</i>	5%	Anual

Figura 12 – Indicadores para a perspetiva de Processos Internos  
Fonte: elaboração própria

Conforme analisado anteriormente, de forma a ir ao encontro da visão e estratégia da organização, foram definidos cinco objetivos estratégicos no âmbito da perspetiva de processos internos. Os primeiros quatro correspondem à otimização dos processos e fiabilidade do produto, enquanto que o último diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, ou seja, garantir a vanguarda da inovação.

De forma a assegurar a execução adequada e eficiente dos processos de montagem, serão monitorizados dois indicadores. O primeiro, a taxa de reclamações por defeito de montagem

(5.4), deverá traduzir a correta instalação em obra, ao medir o número projetos com reclamações feitas pelos clientes devido a defeitos de montagem, por projeto. Apenas deverão ser consideradas as reclamações que impliquem uma nova deslocação da equipa de montagem á obra, tendo sido estabelecido uma meta de 10%, para o primeiro ano de implementação do *Balanced Scorecard*.

$$\text{Taxa reclamações defeito de montagem} = \frac{\text{Número projetos com reclamações por defeito de montagem}}{\text{Número de projetos}} \quad (5.4)$$

O segundo indicador relativo a este objetivo estratégico incide sobre a eficiência do processo de montagem. O desvio face ao planeamento de montagem (5.5) deverá traduzir o rácio entre o número de dias de atraso face ao planeado e o número de dias planeados, para cada projeto. O *target* estabelecido é de um máximo de 10%.

$$\text{Desvio de planeamento montagem} = \frac{\text{Número dias de atraso de montagem face ao planeado}}{\text{Número de dias de montagem planeados}} \quad (5.5)$$

Este último indicador deverá ser analisado com cautela, devendo ser aferido se as causas de atraso são justificadas por interface com outras empreitadas.

Relativamente ao segundo objetivo estratégico, referente à melhoria da execução e eficiência dos processos de fabrico, foram definidos quatro indicadores. O primeiro, a taxa de reclamações por defeito do produto (5.6), deverá traduzir a correta produção em fábrica, ao medir o número de projetos com reclamações feitas pela equipa de montagem devido a defeitos do produto, por cada projeto. Apenas deverão ser consideradas as reclamações que sejam traduzidas por um claro defeito ao nível da produção, tendo sido estabelecido uma meta de 10%, para o primeiro ano de implementação do *Balanced Scorecard*.

$$\text{Taxa de reclamações por defeito de fabrico} = \frac{\text{Número de projetos com reclamações por defeito de fabrico}}{\text{Número de projetos}} \quad (5.6)$$

O segundo indicador a considerar neste objetivo estratégico incide igualmente sobre a correta execução dos processos produtivos em fábrica. A taxa de não conformidades em fábrica (5.7) deverá traduzir o rácio entre o número de ordens de produção com não conformidades em fábrica e o número de ordens de produção totais. O *target* estabelecido é de um máximo de 5%.

$$\textit{Taxa de não conformidades} = \frac{\textit{Número de ordens de produção com não conformidades}}{\textit{Número total de ordens de produção}} \quad (5.7)$$

Com vista a otimizar a utilização e correta utilização do equipamento industrial, foi definido um indicador relativo ao tempo de paragem das máquinas. O tempo de avaria do equipamento industrial (5.8) traduz o rácio entre o número de dias em que as máquinas estão em reparação e o número de dias total para produção. Este rácio será medido para alguns dos principais equipamentos industriais disponíveis nas fábricas da Jofebar, não devendo exceder os 10%.

$$\textit{Tempo de avaria do equipamento industrial} = \frac{\textit{Número de dias de reparação}}{\textit{Número de dias de produção}} \quad (5.8)$$

O quarto indicador a incidir neste objetivo estratégico é referente à eficiência do processo de fabrico. O desvio face ao planeamento de fabrico (5.9) deverá traduzir o rácio entre o número de dias de atraso face ao planeado e o número de dias de fabrico planeados, para cada projeto. O *target* estabelecido é de um máximo de 5%.

$$\textit{Desvio face ao planeamento de fabrico} = \frac{\textit{Número dias de atraso face ao planeado}}{\textit{Número de dias planeados}} \quad (5.9)$$

Com vista a melhorar a execução e eficiência de processos internos do Departamento Comercial, foram definidos três indicadores, a taxa de sucesso comercial, o desvio face ao tempo de resposta médio e o preenchimento das capas de obra. O primeiro (5.10) reflete o número de propostas adjudicadas por número total efetuado e, com base em dados

históricos, foi estabelecida uma meta de 10%. O segundo (5.11) reflete o número de dias de desvio face ao tempo de resposta estabelecido pelo cliente, sendo registrado para todos os projetos. A meta para o segundo indicador é de 15 %, devendo ser analisado com cuidado, por existirem vários projetos que podem fugir à tipologia e dimensão *standard* dos projetos-tipo. Finalmente, o terceiro indicador foi escolhido com base em entrevistas a outros colaboradores, após identificar uma carência ao nível da informação transmitida pelo Departamento Comercial ao da Direção de Obra. Quando um projeto é adjudicado, os dados do projeto são colocados num documento *standard* interno, designado por capa de obra, o que muitas vezes não é preenchido corretamente. O indicador (5.12) deve traduzir o correto preenchimento das capas de obra, a partir do rácio entre o número de processos corretamente preenchidos e o número total, a avaliar pela equipa de Direção de Obra que recebe cada projeto, com um *target* mínimo de 80%.

$$\textit{Taxa de sucesso comercial} = \frac{\textit{Número de propostas adjudicadas}}{\textit{Número de propostas realizadas}} \quad (5.10)$$

$$\textit{Desvio face ao tempo de respostas a clientes} = \frac{\textit{Número dias de atraso}}{\textit{Número de dias de resposta estabelecido pelo cliente}} \quad (5.11)$$

$$\textit{Preenchimento das capas de obra} = \frac{\textit{Número processos com correto preenchimento}}{\textit{Número total de processos}} \quad (5.12)$$

Tal como referido anteriormente nos estudos realizados em empresas de construção, a avaliação dos subempreiteiros é fundamental para o sucesso da organização. No caso da Jofebar são importantes os fornecedores, nomeadamente de perfis de alumínio, de tratamento de alumínio, entre outros. Deste modo, considerou-se fundamental a existência do objetivo estratégico de selecionar os melhores fornecedores, por forma a garantir a melhor performance em termos de prazos, custos, condições de pagamento e execução. A avaliação deste indicador implicará a definição de uma lista de fornecedores “tipo A”, que, com base nas performances referidas, incluirá os melhores fornecedores para diferentes tipos de materiais e serviços. Foi definido o indicador da taxa de adjudicação a fornecedores do tipo A (5.13), que deverá atingir uma meta de 80%.

$$\text{Taxa de adjudicação a fornecedores do tipo A} = \frac{\text{Valor adjudicado a fornecedores tipo A}}{\text{Valor de adjudicações}} \quad (5.13)$$

Finalmente, de forma garantir a vanguarda da inovação, a qual se considera fundamental em termos de visão estratégica da organização, assente na procura constante de novas soluções, foi definido o objetivo de lançar novos produtos, controlado por dois indicadores. O primeiro, a eficácia do processo de inovação (5.14), reflete o rácio entre o número de novos produtos efetivamente lançados e o número de produtos planeados, com um target de 10%, na medida em que o processo de lançamento envolve a realização de testes, certificações e outros que podem atrasar bastante esta tarefa. O segundo, a taxa de novos produtos no *portfólio* (5.15), que traduz o rácio entre o número de novos produtos e o número total de produtos, com um target de 5%.

$$\text{Eficácia do processo de inovação} = \frac{\text{Número de novos produtos lançados}}{\text{Número de novos produtos planeados}} \quad (5.14)$$

$$\text{Taxa de novos produtos no portfólio} = \frac{\text{Número de novos produtos lançados}}{\text{Número total de produtos no portfólio}} \quad (5.15)$$

### 5.2.1. Perspetiva De Clientes

Esta perspetiva define a forma como são apresentados os serviços ou produtos ao cliente, sendo muito importante a escolha da proposta de valor, definida no Capítulo de Avaliação da Empresa. Após selecionados os segmentos de mercado, os clientes-alvo e a respetiva proposta de valor, a organização deve concentrar-se em satisfazer esses clientes, tendo um desempenho excecional nos fatores críticos de sucesso que decorrem de cada proposta de valor. Um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é fundamental. Deverão ser considerados os indicadores que avaliem ou induzam a criação de valor para o cliente, de modo a manter os atuais, cativar novos e anular os que não lhe interessam.

Conforme referido, a Jofebar tem dois tipos de clientes distintos, consoante o tipo de projeto – o cliente final/arquiteto no caso dos projetos PanoramAH! e o empreiteiro geral no caso

dos projetos DOE. Como tal, a Perspetiva de Clientes no Mapa Estratégico foi ajustada para incluir os dois grupos de clientes e os objetivos estratégicos que se coadunam com a sua visão do que é a imagem da Jofebar.

Objetivo Estratégico	Indicador	Target	Periodicidade
Executar projetos em conformidade com o exigido	Taxa de reclamações	10%	Semestral
Cumprir prazos de projetos	Desvio face ao planeamento contratual	10%	Mensal
Promover boa imagem	Índice de satisfação de clientes	A definir	Semestral
Atrair e reter clientes	% Volume de negócios gerado com de anteriores clientes	70%	Anual
	% Volume de negócios de novos clientes	30%	Anual
	% Volume de negócios de novos mercados	5%	Anual

Figura 13 – Indicadores para a perspetiva de Clientes  
Fonte: elaboração própria

Foram definidos quatro objetivos estratégicos no âmbito da perspetiva de clientes, de acordo com aquilo que se entende ser a proposta de valor da Jofebar, com o objetivo último de manter os clientes atuais e atrair novos.

Tal como explicado anteriormente, a execução dos projetos em conformidade com o exigido, quer pelos Arquitetos quer pelos Empreiteiros Gerais, é fundamental para satisfazer os clientes ao garantir a qualidade do serviço que presta, sem a qual não mantém nem cativa clientes. Nesse âmbito, estabeleceu-se um indicador referente à taxa de reclamações (5.16), obtido pelo rácio entre o número de não conformidades apontadas pelos clientes e o número de projetos. Admitiu-se um *target* de 10% para o indicador, sendo importante referir que só serão contabilizadas as reclamações que exijam reparações após a entrega da obra ao cliente.



$$\text{Taxa de reclamações} = \frac{\text{Número de não conformidades}}{\text{Número de projetos}} \quad (5.16)$$

O segundo objetivo estratégico desta perspetiva, igualmente importante para satisfazer as pretensões dos clientes, diz respeito ao cumprimento dos prazos contratuais, e será controlado pelo indicador taxa de desvio face ao planeamento contratual (5.17), correspondente ao rácio entre o número de dias de atraso face ao planeamento contratual e o número de dias do referido planeamento, para cada projeto. O *target* estabelecido é de um máximo de 10%. Este indicador deverá ser analisado tendo em conta todas as condicionantes de uma obra, que, devido ao facto de existirem várias empreitadas, pode levar a atrasos justificáveis.

$$\text{Desvio face ao planeamento contratual} = \frac{\text{Número dias de atraso face ao planeado}}{\text{Número de dias planeados}} \quad (5.17)$$

A satisfação dos clientes é, naturalmente, um objetivo estratégico a ter em conta nesta perspetiva, fundamental para os manter. Nesse sentido, foi estabelecido um indicador que possa traduzir o seu índice de satisfação. Não existindo nenhum tipo de controlo de satisfação dos clientes, será necessário monitorar este índice de forma diferente, criando um novo dado estatístico mais apropriado, a partir de um inquérito, solicitado ao cliente e devidamente tratado pela empresa.

A manutenção dos clientes atuais e criação de novos contratos será monitorizada por três indicadores distintos. Assim, foi estabelecido um indicador referente à percentagem de volume de negócios de clientes anteriores (5.18), analisado com uma periodicidade anual, e correspondente ao rácio entre o volume de negócios de clientes anteriores e o volume total. O *target* definido de 70% pode parecer pouco ambicioso, no entanto, foi tido em conta o facto de muitos clientes do setor das janelas minimalistas serem os Donos de Obra em projetos de moradias, que não muitas vezes voltam a participar em projetos deste tipo.

$$\% \text{ Volume de negócios de clientes anteriores} = \frac{\text{Volume de negócios de clientes anteriores}}{\text{Volume de negócios total}} \quad (5.18)$$

A conquista de novos clientes será controlada pelo indicador referente à percentagem de volume de negócios de novos clientes (5.19), analisado também com uma periodicidade anual, e correspondente ao rácio entre o volume de negócios de novos clientes e o volume total. O *target* é de 30%.

$$\% \text{ Volume de negócios de novos clientes} = \frac{\text{Volume de negócios de novos clientes}}{\text{Volume de negócios total}} \quad (5.19)$$

Parte da visão da organização assenta no objetivo de conquistar progressivamente e de forma sustentada outros mercados de elevado potencial, pelo que faz sentido avaliar dentro desta perspetiva de clientes a evolução de entrada nesses novos mercados. Assim, foi definido o indicador da percentagem de volume de negócios de novos mercados (5.20), dado pelo rácio entre o volume de negócios de novos mercados e o volume de negócios total, e com um *target* de 5%.

$$\% \text{ Volume de negócios de novos mercados} = \frac{\text{Volume de negócios de novos mercados}}{\text{Volume de negócios total}} \quad (5.20)$$

### 5.2.1. Perspetiva Financeira

Uma vez que os indicadores financeiros continuam a ser o principal foco ao nível da gestão das organizações, esta perspetiva surge no topo do Mapa Estratégico, servindo de avaliador do sucesso da estratégia em vigor. Assim, os objetivos definidos nesta perspetiva deverão ser alcançados caso as restantes perspetivas sejam bem-sucedidas, embora seja necessário monitorar alguns indicadores financeiros para verificar eventuais desvios da estratégia.

Tal como referido anteriormente, Kaplan e Norton (2004) assumem que, independentemente da estratégia, os resultados financeiros podem ser melhorados por via do crescimento do volume de negócios ou de melhorias na produtividade, devendo os respetivos indicadores ser definidos de acordo com a fase da vida das empresas.

Na Figura 14 são referidos os indicadores escolhidos para cada objetivos estratégico da perspetiva financeira.

Objetivo Estratégico	Indicador	Target	Periodicidade
Aumentar a margem de lucro nos projetos	Margem de Lucro média dos projetos	A Definir	Semestral
Aumentar volume de negócios	Turnover	A Definir	Anual
Maximizar retorno financeiro dos acionistas	EBITDA	A Definir	Anual

Figura 14 – Indicadores para a perspectiva Financeira  
 Fonte: elaboração própria

Foram definidos três objetivos estratégicos dentro da perspectiva financeira, sendo que um deles, o de maximizar o retorno financeiro dos acionistas será o principal foco de toda a estratégia.

O primeiro objetivo, correspondente a aumentar a margem de lucro nos projetos será controlado pela aferição da margem de lucro média, com uma avaliação semestral. O segundo objetivo corresponde ao aumento do volume de negócios, cujo indicador será o turnover da empresa, avaliado anualmente. O último objetivo será, então o aumento dos lucros da empresa e retorno financeiro dos acionistas, cujo indicador será o EBITDA, como propósito de aferir o aumento da produtividade resultante das operações levadas a cabo na perspectiva de clientes.

Os *targets* desta perspectiva serão definidos em Conselho de Administração. Deverá ser tido em conta que estes serão consequência do eventual sucesso do comportamento dos restantes indicadores, pelo que, ao estabelecer metas exigentes nas restantes perspectivas, os *targets* para a perspectiva financeira deverão funcionar apenas como controlo dos restantes.

Os indicadores apresentados nas quatro perspectivas têm, assim, como objetivo ajudar a acompanhar e a avaliar se a estratégia da organização está a ser seguida, se está realmente implementada e se está a dar os resultados pretendidos.

### 5.3. Processo de Implementação

Foi referido no Capítulo anterior de Revisão de Literatura de implementação operacional do método do *Balanced Scorecard* numa organização, de modo transversal à mesma, é normalmente um processo moroso, iterativo e que requer cuidado. A programação das suas fases de implementação, tendo em vista a organização global de todos os processos é

fundamental para evitar algumas falhas e monitorar o cumprimento do plano desenhado. Será de seguida descrito o processo de implementação do *Balanced Scorecard* na Jofebar, S.A, que teve por base alguns estudos realizados anteriormente como a *Tata Steel* (Joseph, 2009) ou a *Air Cargo* (Chen e Chon, 2006).

Estando clarificados a visão, missão e objetivos estratégicos da empresa, encontra-se caracterizada a situação atual da organização e, principalmente, qual o futuro pretendido. Este é, naturalmente, o ponto de partida para a transmissão e implementação do *Balanced Scorecard* na organização.

A Jofebar, S.A. é liderada por um Conselho de Administração composto por quatro administradores executivos, que definem as orientações, procedimentos e políticas a serem seguidas pela empresa. Com a estratégia clarificada e claramente orientada, e após a sua comunicação aos gestores intermédios, os primeiros três meses servirão para desenvolver, dentro dos diversos departamentos, as medidas e decisões necessárias a alinhar as diferentes áreas à estratégia definida pela Administração. É, no final desta fase, comunicada a toda a organização o *Balanced Scorecard*.

Realizada a primeira fase, seguir-se-á a fase de acompanhamento dos indicadores (mensais, semestrais e anuais), sendo que, após os primeiros seis meses, deverá ocorrer a sua revisão, tendo em vista a deteção de possíveis falhas que entretanto se verificaram. Estas falhas poderão também ocorrer por alterações na envolvente externa, obrigando a ligeiras mudanças na estratégia.

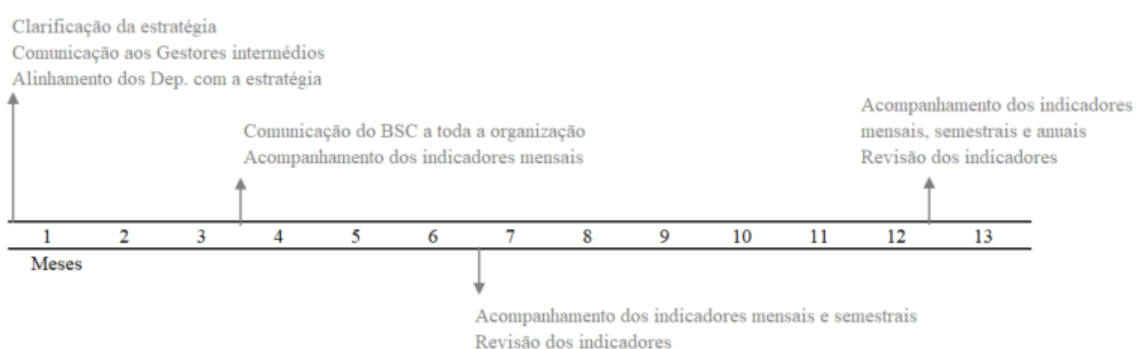


Figura 15 – Fases de implementação do *Balanced Scorecard*  
Fonte: elaboração própria

#### 5.4. Reflexão Crítica: o Antes e o Depois

A análise atual reflete a falta de um sistema de controlo da estratégia pensada para a empresa. A partir da informação recolhida, ficou claro sobretudo que há necessidade de adquirir dados históricos mais estáveis, de tornar o *input* da informação a analisar num processo burocrático *standard* e de ter dados mais detalhados. A análise de alguns dados recolhidos através do sistema ERP em vigor na empresa tem-se revelado de certa forma insuficiente para se poder afirmar que existe um alinhamento com a estratégia, valores e missão.

Com a implementação do *Balanced Scorecard* de forma transversal à organização, pretende-se que seja feita a articulação dos indicadores com os objetivos departamentais da empresa, através das relações causais entre os mesmos, pois a estratégia da empresa não pode ser alcançada se não existir esta construção e interdependência de indicadores e objetivos.

Relativamente ao modelo original de Kaplan e Norton, o Mapa Estratégico proposto para a Jofebar, S. A. mantém a mesma estrutura ao nível das perspetivas. Ressalva-se aqui a colocação da hipótese de alterar a estrutura da perspetiva de clientes, fazendo a sua separação numa nova perspetiva, a dos mercados, algo que deverá ser novamente apurado em fase de análise do processo. Foi feito o esforço para não sobrecarregar em demasia o processo com um número excessivo de indicadores, embora exista a possibilidade em aberto de o fazer no final do primeiro ano. Procurou-se que a análise envolva sempre o sistema ERP em vigor, de forma a facilitar a comparação com dados históricos.

Relativamente à perspetiva de aprendizagem e crescimento, a escolha dos indicadores foi realizada de modo a construir os alicerces que suportam a estratégia da Jofebar, S. A. Desta forma, e de acordo com o que é defendido na visão da empresa, os colaboradores e o empenho com que se entregam são um fator diferenciador no modo como a empresa atua, pelo que o desenvolvimento das competências de cada um e a formação adequada às suas necessidades é algo a controlar e, principalmente assegurar.

Ao nível dos processos internos, acredita-se que será possível um aumento na eficiência do controlo de qualidade interna, aliada ao fator da inovação, bem patente na visão e valores da empresa. Este elevado padrão de qualidade do produto permitirá maior fiabilidade, com consequentes repercussões na satisfação dos clientes, ao assegurar o cumprimento de prazos, realização de projetos em conformidade com o exigido e promoção de uma imagem ambiciosa e inovadora. Estas melhorias a nível de processos internos levarão, igualmente, a redução nos custos de produção e consequente aumento da margem de lucro nos projetos, penetração de novos mercados e, por último, aumento dos lucros da empresa.

## 6. Conclusões

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992, apresentado por Robert Kaplan e David Norton como um painel de gestão multidimensional, servindo não só como um sistema de avaliação de desempenho de empresas, mas também como um painel de gestão que permite acompanhar, monitorizar e alinhar a estratégia com o desempenho pretendido, ao integrar as perspetivas mais importantes de uma organização como são a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Tal como foi abordado no Capítulo de revisão da Literatura, este método não é milagroso ou mesmo isento de críticas. Apesar de ser uma ferramenta útil e eficaz, a inexistência de relações de causa-efeito entre as suas perspetivas, a dificuldade na sua definição e na determinação do espaço temporal que vai desde a sua implementação ou medição até à perceção do impacto que possam ter na organização são algumas das principais críticas. Para além disso, não existem mecanismos de validação sistemática dos indicadores, pelo que os gestores se acomodam a acompanhar apenas os indicadores definidos, correndo o risco de tomarem decisões com base em indicadores que foram mal definidos ou que já se encontram desatualizados.

No terceiro Capítulo desta dissertação é feita a introdução ao estudo de caso, utilizado neste contexto para observar o fenómeno no seu ambiente natural (Yin, 2009). Foram apresentadas as metodologias seguidas no estudo, que procuraram assentar nas bases teóricas referidas na revisão da literatura. Passando por uma análise global à empresa em estudo, onde se identificaram os valores, visão e missão e os pontos mais importantes no seu modelo de negócio, partiu-se das falhas ou carências na atual metodologia de controlo da gestão em vigor, para estabelecer objetivos corporativos que representassem a estratégia da empresa e contruir o *Balanced Scorecard*. Todas estas fases envolveram a participação do Diretor de Produção da empresa, tendo sido igualmente importantes as conversas informais ou entrevistas a colaboradores, e a participação do responsável da gestão do sistema ERP na definição dos indicadores e metas para o *Balanced Scorecard*.

O quarto Capítulo desta dissertação envolveu a apresentação do caso de estudo, a empresa Jofebar, S. A. Após uma breve descrição da organização, da sua missão, visão e valores, procedeu-se a um diagnóstico que resultou de uma análise às envolventes externa e interna, a partir das análises *Porter's Five Forces*, *PESTEL*, *SWOT* e *Value Proposition Canvas*. A partir deste diagnóstico, bem como da experiência na empresa, e conhecida a estratégia da mesma, foi possível proceder ao desenvolvimento de uma proposta de implementação de um *Balanced Scorecard* para a Jofebar, S. A.

Assim, no Capítulo 5, apresentou-se o processo de implementação da metodologia, com base no que foi defendido pelos autores originais, Kaplan e Norton, desde a definição dos objetivos estratégicos e consequente relação causa-efeito entre eles, até à seleção dos respetivos indicadores, metas e periodicidades de avaliação. A perspetiva de aprendizagem e crescimento integrou objetivos como a qualificação profissional e motivação de pessoas, de modo a construir os alicerces para as restantes perspetivas. Deste modo, a perspetiva de processos internos contemplou, entre outros objetivos e respetivos indicadores referentes à execução e eficiência das tarefas dos Departamentos Comercial, de Fabrico e de Montagem, por forma a melhorar os resultados, quer do ponto de vista do cliente, quer do ponto de vista financeiro, sempre sem descurar a questão da inovação, bem patente nos objetivos estratégicos da empresa.

Finalmente, foi proposto um processo de implementação operacional deste sistema de gestão, de forma a habilitar a empresa na concretização do mesmo.

Do ponto de vista de trabalho futuro, após avaliação dos vários indicadores estabelecidos, será importante fazer a ponte para uma análise mais profunda e detalhada. Por exemplo, as duas áreas de negócio previamente descritas poderão ter objetivos e, por conseguinte, indicadores distintos. A nível dos processos de fabrico, está idealizado um sistema que permita medir o tempo e qualidade de cada tarefa intermédia, por colaborador. Assim que esta avaliação entre em vigor, poderá ser também introduzida ao nível do *Balanced Scorecard*. Dado o número de mercados de atuação da Jofebar, pode ser importante a introdução de uma nova perspetiva no mapa estratégico, nomeadamente a dos mercados, conforme foi referenciado por alguns estudos no âmbito das empresas de construção.

Relativamente às limitações ao estudo, apesar da generalidade dos dados internos terem sido disponibilizados, houve algumas informações omitidas, por exemplo ao nível de *targets* para os indicadores financeiros. O facto de o investigador estar implicado na realidade em estudo poderá ter influenciado algumas visões, o que pode ter sido atenuado pela participação de outros colaboradores. Tratando-se de um estudo de caso, surge, naturalmente o problema da falta de termo de comparação do caso em estudo, embora existam alguns pontos em comum com empresas do ramo que, atualmente, já utilizam este ou outros métodos de controlo da gestão.

Compreende-se, então, que existe claro potencial para melhorar o processo de controlo estratégico na empresa, o que passará pelo acompanhamento e avaliação dos indicadores e, naturalmente, a sua reformulação. Este processo, para além de dever integrar a gestão de

topo, de forma a conferir-lhe força e credibilidade dentro da organização, deve ter em conta as opiniões de todos os colaboradores, de forma a poder contribuir para a melhoria contínua.



## 7. Bibliografia

- Anthony, R. e Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12ª edição, McGraw-Hill.
- Bassioni, H., et al (2005). Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: An empirical evaluation. *Construction Management and Economics*, **Vol. 26**, pp. 495–507.
- Bandic, M. e Oreskovic, M. (2016). Management and strategic efficiency of construction companies. *Gradevinar*, **Vol. 68**, pp. 727-733.
- Barreiros, J. (2016). *Contabilidade, controlo orçamental e auditoria (I Parte)*. Material de apoio à Unidade Curricular de Contabilidade, Controlo orçamenta e Auditoria do Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto.
- Chen, C. e Chon, S. (2006). A BSC framework for Air Cargo Terminal Design: Procedure and Case Study. *Journal of Industrial Technology*, **Vol. 22**, N° 1, pp. 1 -10.
- Cobbold, I. e Lawrie, G. (2002). *The development of the balanced scorecard as a strategic management tool*. PMA Conference, Boston, MA, USA, Maio de 2002, 2GC Active Management.
- Haas, M. e Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue through the organization. *Management Accounting Research*, **Vol. 10**, pp. 233 – 261.
- Joseph, G. (2009). Mapping, measurement and alignment of strategy using the balanced scorecard. *Accounting Education: an international Journal*, **Vol. 18**, N° 2, pp.117 – 130.
- Jin, Z. et al (2013). Practical Framework for Measuring Performance of International Construction Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, **Vol. 139**, pp. 1154-1167.
- Kagioglou, M., et al (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, **Vol. 21**, pp. 85–95.
- Kordi, M. e Bijar, D. (2015). Contractors' performance using the balanced scorecard approach and Fuzzy AHP. *Cumhuriyet University Faculty of Science, Science Journal*, Vol 36, N° 4.
- Kaplan, R. Norton D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, **Vol. 70**, N° 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. Norton D. (1996a). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Review Press*.

- Kaplan, R. Norton D. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, **Vol. 29**, N° 1, pp. 53 – 79.
- Kaplan, R. Norton D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, **Vol. 78**, N° 5, pp. 167–176.
- Kaplan, R. Norton D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. *Harvard Business Review Press*.
- Kaplan, R. Norton D. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, **Vol. 86**, N° 1, pp. 62–77.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. e Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, **Vol. 15**, N° 3/4, pp. 129-135.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Norrie, J. e Walker, D. (2004). A balanced scorecard approach to project management leadership. *Project Management Journal*. **Vol. 35**, N° 4, pp. 47–56.
- Olawale, Y. e Sun, M. (2010). Cost and time control of construction projects: Inhibiting factors and mitigating measures in practice. *Construction Management and Economics*, **Vol. 28**, N° 5, pp. 509–526.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, **Vol. 10**, pp. 363 – 382.
- Persson, A. et al (2015). Towards a Generic Goal Model to Support Continuous Improvement in SME Construction Companies. Em: Ralyté, J. et al (2015). The Practice of Enterprise Modelling. *Lecture Notes in Business Information Processing*, **Vol. 235**.
- Phadtare, M. (2010). Developing Balanced Scorecard: Case of Three Construction Firms of Small Size, *Journal of Asia-Pacific Business*, **Vol. 11**, N° 2, pp. 135-157.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Smith, N., Merna, T., Jobling, P. (2006). *Managing Risk in Construction Projects*. Blackwell Publishing.
- Thomas, S. e Skitmore, M. (2012). Developing a framework for subcontractor appraisal using a balanced scorecard. *Journal of Civil Engineering and Management*, **Vol. 20**, N° 2, pp. 149-158.

- Tyagi, R. e Gupta, P. (2008). *A complete and balanced service scorecard: creating value through sustained performance improvement*. 1ª edição, FT Press.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, **Vol. 53**, N° 8, pp. 726-737.
- Yin, Robert K., (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.