



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* NUMA PME
INDUSTRIAL

INÊS GONÇALVES DE FIGUEIREDO

OUTUBRO 2016



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* NUMA PME
INDUSTRIAL

INÊS GONÇALVES DE FIGUEIREDO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES

OUTUBRO 2016

Agradecimentos

O espaço limitado desta secção, seguramente, não me permite agradecer como devia, a todas as pessoas que, ao longo de todo o Mestrado me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais uma etapa da minha formação académica que reflete, sem dúvida, uma longa caminhada, nem sempre fácil de percorrer.

Desde já, um grande obrigada à Vector Mais, por me ter acolhido e concedido esta oportunidade de trabalhar com eles mais uma vez. Em especial, ao Alexandre Peralta por todo o companheirismo, pelos ensinamentos, pela paciência e pela amizade que, desde o primeiro dia, demonstrou.

Um profundo obrigada ao meu orientador, o Professor Doutor José Dias Lopes, pela sua disponibilidade e prontidão, pela partilha de conhecimentos, pelo apoio prestado nas dúvidas que me iam sempre surgindo e pelas críticas que tornaram este Projeto possível.

Agradeço também aos meus amigos, principalmente à Patrícia, à Maria, à Pipa, ao Flávio, ao Diogo, ao Gaspar e à Carolina, pela companhia nas horas de estudo e trabalho, pelas noitadas, pelas traduções, pela compreensão e apoio, por tudo!

Finalmente, agradeço de forma muito especial aos meus pais, por me proporcionarem esta oportunidade, pelo carinho, por acreditarem sempre em mim, pelo apoio incondicional e grande incentivo na prossecução dos meus estudos, da minha atividade profissional e dos meus sonhos.

Resumo

As constantes alterações observadas no ambiente organizacional conduziram as empresas ao abandono da ênfase tradicional, numa perspetiva de curto prazo, em prol de uma ótica de longo prazo. Neste contexto surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de gestão estratégica, que permite operacionalizar, implementar e monitorizar a estratégia, para auxiliar a medição do desempenho e a tomada de decisões nas empresas.

Recorrendo a um trabalho de projeto, centrado na empresa Bamer – *Office Systems*, adquirida pelo Grupo Higher SGPS em 2014 e que, por isso, sofreu inevitáveis redefinições estratégicas, procurou-se construir uma proposta de aplicação do BSC.

A pertinência do estudo encontra-se na proposta de construção de um instrumento que permita um controlo mais eficaz, dando um rumo à empresa e facilitando a sua integração no Grupo Higher SGPS. Um segundo contributo do projeto está relacionado com o acompanhamento do caminho escolhido pela Bamer para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional.

A principal conclusão a reter é que a estratégia da Bamer se encontra bem definida e alinhada, uma vez que foi possível verificar o seu posicionamento competitivo e materializar a sua estratégia de médio e longo prazo, apoiada na melhoria e reorganização dos processos internos, na internacionalização, na comunicação organizacional, na diversificação e na satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, PME, Estratégia, Mapa Estratégico.

Abstract

The frequent changes in the organizational environment have led companies to abandon the traditional emphasis on short-term perspective, in favor of a long-term perspective. In this context, came the Balanced Scorecard (BSC), as a strategic management tool, that allows the operationalization, implementation and motorization of the strategy, to assist the measurement of performance and decision-making in companies.

A project focused on Bamer – *Office Systems*, acquired by the Higher SGPS Group in 2014, suffered inevitable strategic redefinitions and sought to build a BSC application proposal.

The true relevance of the study is the construction of an instrument for a more effective control by giving direction to the company and smoothing their integration into the Group. Further to this, the major contribution of the project is related to the monitoring of the path chosen by Bamer to enforce its strategic position and adjust it in a post-merger situation with its own operational reality.

The main deduction to be made is that the Bamer strategy is well defined and aligned once it was possible to acknowledge its competitive position and realize its medium and long-term strategy, based on the improvement and reorganization of internal processes, internationalization, organizational communication, diversification and employee satisfaction.

Keywords: Balanced Scorecard, SME, Strategy, Strategic Map.

Índice

1 Introdução	1
2 Revisão de Literatura	3
2.1 O <i>Balanced Scorecard</i>	3
2.2 As Quatro Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.1.1 Perspetiva Financeira	6
2.1.2 Perspetiva do Cliente.....	7
2.1.3 Perspetiva dos Processos Internos.....	7
2.1.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	8
2.3 O Mapa Estratégico	9
2.4 A Aplicação do BSC nas pequenas e médias empresas	10
2.1.5 Orientações Estratégicas e Caracterização das PME	10
2.1.6 O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado às PME	11
2.1.7 Elaboração do BSC para as PME.....	16
3 Metodologia	17
4 Projeto: Bamer – <i>Office Systems</i>	21
4.1 Bamer – <i>Office Systems</i>	21
4.2 Evolução Histórica	23
4.3 Visão.....	24
4.4 Missão	25
4.5 Estrutura Funcional	25
4.6 Esquema de Processos.....	26
4.7 A Estratégia da Bamer para 2016.....	26
4.8 A Proposta do BSC: Objetivos Estratégicos e Respetivos Indicadores	27
4.9 Mapa Estratégico.....	30
5 Conclusão	33

Referências Bibliográficas	36
Referências Eletrónicas.....	42
Documentação da Empresa Consultada.....	42
Anexos.....	43
Anexo A - Guião da Entrevista.....	43
Anexo B - Compilação de Objetivos Estratégicos.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia para a elaboração do mapa estratégico	21
Figura 2 - Estrutura Funcional da Bamer	25
Figura 3 - Esquema de Processos da Bamer	26
Figura 4 - Proposta do mapa estratégico para a Bamer	31

Índice de Tabelas

Tabela I - Melhoria e reorganização dos processos internos	28
Tabela II - Internacionalização	29
Tabela III - Comunicação organizacional.....	29
Tabela IV - Diversificação.....	29
Tabela V - Satisfação dos colaboradores.....	30
Tabela VI - Perspetiva Financeira	47
Tabela VII - Perspetiva do Cliente	48
Tabela VIII - Perspetiva dos Processos Internos	50
Tabela IX - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	52

Lista de Abreviaturas

Bamer – Bamer – *Office Systems*

BSC – *Balanced Scorecard*

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

DAP – Departamento de Aprovisionamentos

DI – Direção Industrial

DQAS – Departamento da Qualidade, Ambiente e Segurança

DT&C – Departamento Técnico e Comercial

DTI – Direção de Tecnologias de Informação

INE – Instituto Nacional de Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

Nº – Número

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização do mercado e a conseqüente evolução verificada nas economias (Kumru, 2012), assistiu-se a uma crescente rivalidade e a uma gradual exigência dos cenários onde as empresas atuam.

Perante esta conjuntura, a medição do desempenho proporciona o conhecimento indispensável para a tomada de decisões e para controlar e estruturar o desempenho, através do uso apropriado dos meios disponíveis (Pinto, 2009).

Os sistemas tradicionais de gestão, somente baseados em indicadores financeiros, carecem de enfoque estratégico (Kaplan e Norton, 1992) e não têm em conta que os fatores críticos de sucesso para a competitividade da empresa dependem de fatores intangíveis (Russo, 2009).

O conceito do *Balanced Scorecard* tem vindo a evoluir ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1996), surgindo inicialmente como um sistema de medição do desempenho, até um sistema de gestão estratégica.

O principal objetivo deste projeto é a elaboração de uma proposta de um modelo do *Balanced Scorecard* adaptado a uma unidade fabril, por forma a materializar a visão e a estratégia da empresa, através de um sistema de suporte à decisão, que foque não só a estratégia em si mas também o seu desdobramento operacional (Kaplan e Norton, 1992).

Tendo por base esta abordagem e a problemática da avaliação do desempenho empresarial e a sua ligação com a formulação e implementação da estratégia, opta-se por estudar uma pequena e média empresa visto que, grande parte do tecido empresarial português é constituído por empresas de pequena e média dimensão (INE, 2009). A

unidade de análise do estudo é a Bamer – *Office Systems*, adquirida pelo Grupo Higher SGPS em 2014 e que, por esta razão, sofreu inevitáveis redefinições estratégicas e operacionais.

Deste modo, o foco do estudo é a clarificação do rumo que será dado à Bamer – *Office Systems* e a proposta de construção de um instrumento que permita um controlo mais eficaz, dando-lhe uma direção e facilitando a sua integração no Grupo.

É viável a aplicação do BSC em situações de pós-fusão de pequenas e médias empresas, por forma a avaliar o seu desempenho e equilibrar o seu desenvolvimento (Chen, 2013).

A etapa de integração de uma empresa num grupo tem um grande impacto sobre o sucesso ou fracasso de uma fusão ou aquisição (Zuhairy *et al.*, 2015), tornando-se cada vez mais importante explorar esta fase, a fim de apoiar as equipas de gestão na prossecução dos objetivos desejados. Por esta razão, pretende-se contribuir para o acompanhamento do caminho escolhido pela Bamer para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional.

A estrutura do projeto, para além do capítulo introdutório, conta com mais quatro capítulos. No capítulo da revisão da literatura, pretende-se enquadrar teoricamente o trabalho e, no capítulo seguinte, justifica-se a metodologia usada. O capítulo quatro dedica-se à descrição da Bamer e à elaboração de uma proposta de aplicação *Balanced Scorecard*. No capítulo cinco, são retiradas e apresentadas conclusões do trabalho desenvolvido e indicam-se algumas das suas limitações e as propostas de investigação futura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

As constantes alterações observadas no ambiente organizacional conduziram as empresas ao abandono da ênfase tradicional numa perspectiva de curto prazo, em prol de uma ótica de longo prazo. Segundo Kumru (2012), as organizações, na tentativa de superarem os grandes desafios para sobreviver num mercado global e cada vez mais volátil, estão a adotar novos sistemas de gestão, para esclarecer a visão e a estratégia, traduzindo-as em ação.

2.1 O BALANCED SCORECARD

A estratégia empresarial é o padrão de decisões de uma organização, onde se definem os objetivos, as intenções e as metas, passíveis de serem atingidas, através de políticas e planos de ação, nos quais a empresa deve ou é capaz de se envolver (Mintzberg e Quinn, 2001).

A medição do desempenho é essencial para o crescimento organizacional e constitui umas das bases da excelência empresarial (Kumru, 2012). Nos dias de hoje, um dos grandes desafios é a forma de combinar e equiparar as dimensões do desempenho com a estratégia do negócio, estruturas e cultura corporativa, para proporcionar à gestão um *feedback* da estratégia (Kutucuoglu *et al.*, 2001).

Os modelos até à data existentes não estavam apropriados para contextos de rápidas e constantes alterações no ambiente organizacional. Assim, Poureisa *et al.* (2013) apontam o BSC como uma nova ferramenta, capaz de melhorar a situação competitiva, através da avaliação do desempenho organizacional.

A ideia do *Balanced Scorecard* foi inicialmente proposta por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, na década de 90, nos Estados

Unidos. O estudo por estes realizado compreendia doze empresas¹, maioritariamente sediadas nos EUA e o seu principal objetivo era o estudo da metodologia de avaliação de desempenho implementada em cada uma destas organizações e o consequente desenvolvimento de um novo modelo de monitorização estratégica e de avaliação do desempenho empresarial. Tudo isto, após terem verificado a crescente ineficácia dos indicadores financeiros que usavam e que estariam a tornar-se insuficientes para o contexto competitivo em que atuavam (Rodrigues e Sousa, 2002).

Referenciado por muitos autores como uma ferramenta, por outros como uma metodologia, o potencial do BSC surge quando este deixa de ser um sistema de medição e passa a ser um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996b), que transforma a visão e a estratégia num conjunto equilibrado de objetivos de desempenho e medidas (Marques, 2012).

No que concerne às funções do BSC, Kaplan e Norton (2001) destacam a comunicação da estratégia e o envolvimento de toda a organização, o alinhamento das ações com as metas estratégicas e, por fim, a medição do desempenho organizacional. Por se tratar de um conceito formalmente complexo, o desempenho organizacional não apresenta uma definição unanimemente aceite.

Para Malgwi e Dahiru (2014), o BSC demonstra o seu valor como instrumento de gestão estratégica, ao facultar o desenvolvimento de uma visão mais abrangente das atividades operacionais e dos objetivos estratégicos, fornecendo uma prescrição clara quanto ao que as empresas devem medir, a fim de equilibrar as implicações de todas as áreas funcionais, decorrentes da intenção estratégica.

¹ As empresas que deram origem ao estudo foram: a Advanced Micro Devices, a American Standard, a Apple Computer, a Bell South, a CIGNA, a Conner Peripherals, a Cray Research, a DuPont, a Electronic Data Systems a General Electric, a Hewlett Packard e a Shell Canada.

Existe uma forte associação entre o uso do BSC e as várias características organizacionais, onde a estratégia, a indústria em que se encontra, o foco na gestão da qualidade, a estrutura e a cultura organizacional, desempenham um papel significativo, como determinantes da utilização desta ferramenta (Pollanen e Xi, 2015).

O BSC não é um *template* que pode ser desenvolvido para todas as organizações de igual maneira (Kaplan e Norton, 1993), mas sim um instrumento para a implementação da estratégia e não para a sua conceção. Desta forma, para que a tradução da estratégia seja o mais explícita possível, cada empresa deve ter em conta que o *Balanced Scorecard* tem de: descrever, a todos os envolvidos, a visão que se tem do futuro; criar uma perceção partilhada, onde todos entendam o seu papel; focar-se na mudança, onde as metas e os indicadores devem ser cuidadosamente escolhidos; e proporcionar uma aprendizagem organizada, ao nível da gestão de topo, por meio das relações de causa-efeito (Norton e Kaplan, 1996b).

O BSC requer compreensão, compromisso e apoio de cima para baixo na organização, podendo exigir algumas alterações substanciais na cultura da empresa (Chavan, 2009).

Numa organização composta por várias unidades de negócio, Pinto (2009) exhibe duas opções. A primeira consiste em construir o BSC no topo da organização, o *corporate scorecard*, desdobrando-o ao nível dos departamentos. A segunda opção compreende a escolha de um departamento dentro da empresa, para que seja usado como área de suporte a clientes internos ou uma área produtora de serviços para clientes externos, onde o BSC funcione, nesse departamento, como projeto-piloto.

2.2 AS QUATRO PERSPETIVAS DO BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1992), deve ser feito um acompanhamento do desempenho através de quatro perspetivas de análise, onde as metas e os indicadores representados advêm da visão e da estratégia de cada organização. Desta maneira, o BSC faculta uma avaliação sob quatro perspetivas, que constituem o seu quadro geral: a perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

As empresas devem expressar os seus objetivos para que possam ser traduzidos em métricas específicas (Poureisa *et al.*, 2013), que são monitorizadas por meio de indicadores de desempenho (Nair, 2004) e que, ligados entre si, são capazes de executar a estratégia, ligá-la aos programas operacionais e aumentar a probabilidade de sucesso de cada organização.

2.1.1 PERSPETIVA FINANCEIRA

Para Russo (2009), a perspetiva financeira está intimamente ligada aos interesses dos acionistas, já que as suas preocupações são, na grande maioria, de índole financeira, face à expectativa de gerar valor acrescentado e onde as melhorias só são significativas se refletirem retorno financeiro (Kaplan e Norton, 2001).

Os indicadores financeiros acompanham as orientações estratégicas das organizações, mediante o ciclo de vida em que estas se encontram (Rodrigues e Sousa, 2002).

Os objetivos e as medidas das restantes perspetivas do BSC devem estar direcionados para o alcance de um ou mais objetivos da perspetiva financeira, divulgando os resultados financeiros das escolhas estratégicas concretizadas nas restantes três perspetivas, numa relação de causa-efeito (Werner e Xu, 2012).

2.1.2 PERSPETIVA DO CLIENTE

Para Rocha (2005), a perspetiva do cliente foca-se, não só na forma como a organização gostaria de ser vista pelos seus clientes, mas também na forma como efetivamente isso acontece, refletindo os aspetos em que cada empresa é mais valorizada.

A perspetiva do cliente faculta o alinhamento dos indicadores de resultados, relacionados com os clientes e com os segmentos específicos do mercado em que atuam e pretendem vir a concorrer (Santos, 2006).

Devendo a empresa conhecer bem os seus clientes, para conseguir identificar os atributos que mais valorizam, Kaplan e Norton (1996a e 1996b) esclarecem que as organizações, dentro desta perspetiva, incluem dois conjuntos de indicadores. O primeiro conjunto, formado por indicadores genéricos de resultados que a empresa ambiciona alcançar, por meio de uma estratégia devidamente formulada e implementada, são designados por indicadores principais. O segundo conjunto de indicadores expõe os indutores de resultados que cada organização deseja alcançar dos clientes e, por traduzir as ofertas de valor da empresa para os segmentos alvo, são intitulados de ofertas de valor ao cliente.

2.1.3 PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Para Russo (2009), a perspetiva dos processos internos centra-se nas ações e nos processos internos, essenciais à satisfação dos clientes e dos acionistas, isto é, analisa os meios e as competências que as organizações necessitam para poderem crescer e desenvolver-se no longo-prazo.

Segundo Santos (2006), esta perspetiva pretende alcançar os constituintes vitais da estratégia organizacional, onde procura dar resposta a vários desafios, inerentes à

qualidade, ao ciclo de produção, à melhoria dos processos, aos custos e à produtividade. Conforme, pretende estudar os processos produtivos responsáveis pela criação de valor, identificando e avaliando os meios e as tecnologias, que proporcionam uma distinção da concorrência e uma elevada qualidade do produto e/ou serviço final (Werner e Xu, 2012).

Kaplan e Norton (1996b), no Modelo Genérico da Cadeia de Valor, destacam três processos internos principais, comuns a todas as organizações: o processo de inovação, que compreende a deteção e análise das expectativas dos atuais e potenciais clientes, do meio envolvente em que opera e o conseqüente desenvolvimento de soluções; o processo operacional, que tem início na encomenda do cliente e encerra na entrega do produto e/ou serviço; e o serviço pós-venda, que abrange todos os serviços de apoio que podem ser prestados.

2.1.4 PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Kaplan e Norton (1996b) referem que os objetivos estabelecidos para esta perspetiva, orientada para o crescimento das organizações e para a inovação dos produtos e dos processos produtivos (Zinger, 2002), provêm e dependem dos contemplados nas outras perspetivas do BSC já que, as empresas devem investir na aprendizagem organizacional a longo prazo para terem sucesso a curto prazo.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento serve de base para que as empresas possam estudar as suas capacidades organizacionais, as alterações e as melhorias necessárias para viabilizar o seu sistema de aprendizagem e crescimento, após o alinhamento dos recursos humanos e das infraestruturas tecnológicas e de capitais com os objetivos pretendidos (Russo, 2009).

A composição do BSC, no que diz respeito a esta perspetiva e de acordo com Russo (2009), comporta três categorias de objetivos, sendo eles: a capacidade do capital humano, onde o seu conhecimento e as suas qualificações devem ser ampliadas e mobilizadas no sentido das metas da empresa; a capacidade dos sistemas de informação, para que as funções sejam desempenhadas com eficácia; e a motivação, o *empowerment* e o alinhamento entre as rotinas e os processos da empresa.

2.3 O MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Russo (2009), para construir um BSC que exprima a estratégia da empresa, é necessário estabelecer as relações de causa-efeito, os resultados e os indicadores, através da definição dos objetivos que se pretendem alcançar.

O mapa estratégico ou mapa de orientação estratégica do BSC esclarece o pressuposto da estratégia e cada indicador é transformado numa componente de uma cadeia lógica de causa-efeito, entre as diferentes perspetivas e as várias medidas escolhidas, transmitindo aos colaboradores uma linha de visão clara de como todos estão relacionados entre si e às metas da organização (Kaplan e Norton, 2000b).

Segundo Kaplan e Norton (2004), as empresas fazem os seus mapas estratégicos do topo para a base, tendo início com os objetivos financeiros de longo-prazo determinando, posteriormente, o valor proposto, que resultará dessas metas e exibirá os procedimentos mais críticos para gerar e transferir esse valor.

O mapa estratégico relata o método de modificação dos ativos intangíveis em resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2000b) e compreende uma arquitetura lógica, apta para representar visual e graficamente a estratégia de uma organização, de forma coesa, integrada e sistémica.

Santos (2008), ao esclarecer que o mapa estratégico enfatiza as relações de causa-efeito entre os objetivos das diversas perspetivas admite que, a alteração de uma componente irá inevitavelmente afetar uma ou mais variáveis.

Deste modo, um dos principais problemas do BSC é o mapeamento que, quando não fica bem feito, nomeadamente pela natureza das variáveis com que trabalha, pelo menos uma das perspetivas fica desligada do modelo, podendo fazer com que este falhe (Kaplan e Norton, 2000b).

2.4 A APLICAÇÃO DO BSC NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A noção de PME inclui um largo número de organizações, todas com distintas particularidades. De acordo com a definição europeia exposta pela Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, os conceitos de micro, pequena e média empresa surgem em função do número de colaboradores, do volume de negócio e do balanço anual total. Desta maneira, *“a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros”*.

De acordo com os dados do INE, em 2009, existiam em Portugal 348.552 pequenas e médias empresas, representando 99,7% do total de sociedades do sector não financeiro. Ainda, as PME exibiam cerca de 59% do volume de negócios e do VAB originados nesse mesmo ano.

2.1.5 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E CARACTERIZAÇÃO DAS PME

A estratégia visa explicar o sucesso das organizações, ajudando-as a definir os seus objetivos e a melhor forma de os alcançar. Contudo, há uma insuficiente análise, formulação e implementação de estratégias em empresas menores (Marques, 2012).

Independentemente da natureza ou designação que ostentam, as PME carecem de uma clara definição da sua direção estratégica e de uma plena harmonia entre as metas a curto prazo e a sua evolução a longo prazo, a fim de sobreviverem no atual e competitivo ambiente de negócios (Giannopoulos *et al.*, 2013).

O planeamento estratégico pode melhorar o desempenho das PME (Andersen *et al.*, 2001) porém, na sua generalidade, usam apenas uma abordagem informal e flexível na construção, avaliação e implementação da sua estratégia (Basuony, 2014), limitando-se a elaborar análises do seu exercício através de indicadores financeiros.

De acordo com Lisboa e Augusto (2002), as pequenas e médias empresas que atuam em países desenvolvidos, encontram-se em mais fácil posição para atuarem com agilidade e qualidade, apesar de não estarem capazes para concorrer frontalmente com as grandes empresas. Além disto, existe uma forte ligação entre a estrutura organizacional e o processo de gestão de uma PME dado que, com o aumento do tamanho, as empresas tendem a agir de forma mais racional, em relação ao desenvolvimento e à tomada de decisões (Basuony, 2014).

As estatísticas e as pesquisas internacionais espelham uma clara tendência global para uma adoção cada vez mais agressiva de fusões e aquisições de pequenas e médias empresas, como estratégia útil para a sustentabilidade, o crescimento e a existência antecipada de benefícios sinérgicos nesta tipologia de organizações (Zuhairy *et al.*, 2015).

2.1.6 O BALANCED SCORECARD APLICADO ÀS PME

Nos dias de hoje é extensa a literatura que explora a utilização do BSC nas PME e nas grandes empresas (Giannopoulos *et al.*, 2013; Quesado *et al.*, 2014).

O BSC pode ser adaptado a organizações de dimensão reduzida (Chow *et al.*,1997) e é tanto mais benéfico nas que competem num ambiente externo dinâmico (Zinger, 2002).

Gumbus e Lussier (2006) acrescentam que, o BSC pode ser utilizado, tanto em empresas de grande como de pequena dimensão, se todos os envolvidos no processo trabalharem no mesmo sentido, para alcançar as metas estratégicas. Conforme, o BSC deve ser concebido em função dos fatores críticos de sucesso de cada empresa, não havendo um modelo único que sirva para todas.

Em Portugal, nas PME classificadas como de excelência, o BSC é pouco utilizado, existindo uma ligação significativa entre o conhecimento que se tem desta ferramenta, as particularidades da empresa, as características pessoais dos responsáveis de gestão (Machado, 2013) e a disponibilidade de recursos financeiros (Lonbani *et al.*, 2015).

Para Quesado *et al.* (2014), a implementação do BSC é independente do setor económico em que as organizações operam, do tipo de estratégia adotada e da fase do ciclo de vida em que se encontram.

Giannopoulos *et al.* (2013) concluíram que, as PME, mesmo tendo consciência do BSC, optam por não o introduzir, por já utilizarem outras ferramentas de medição do desempenho e por não o considerarem o mais adequado e relevante em empresas menores. Neste sentido, Esther (2013) observou que existem muitas pessoas que não estão cientes do BSC, discordando da relação desta ferramenta com os objetivos da organização e acreditando que a utilização de planos de gestão adequados é suficiente para o alcance das metas estratégicas estabelecidas.

Todavia, McAdam (2000) mostra vários problemas na aplicação do BSC em empresas de reduzida dimensão, explicando que foi desenvolvido para grandes negócios, com um elevado grau de complexidade e formalismo, algo incompatível com uma PME.

Um dos problemas surge do facto das PME apresentarem uma maior proximidade informal e lealdade aos clientes, o que torna a implementação de uma perspetiva de clientes, apenas exequível se simplificada, distanciando a formalidade e a burocracia em demasia.

Outra das questões colocadas pelo autor está relacionada com a formulação da estratégia e a sua ligação às atividades operacionais já que, o BSC, ao ser originário de grandes empresas ou de grandes grupos económicos, que expandem e controlam atividades normalmente mais sólidas, não encontra a mesma adequabilidade na flexibilidade que pauta as PME (Marques, 2012).

McAdam (2000) apontou também que a gestão das PME, ao poder ser praticada por uma única entidade, dificulta a avaliação do desempenho através dos dados fornecidos pelo BSC onde, os indicadores de atividades suportados por folhas de cálculo *Excel* (Jordan *et al.*, 2011), não têm aplicabilidade para esta ferramenta.

Por fim, McAdam (2000) destacou como dificuldade o investimento, quer em tempo, quer em dinheiro, uma vez que as alterações dos processos e a implementação de sistemas de recolha e tratamento de dados para aferir o desempenho recorrem à aquisição de *hardware* e *software* menos acessíveis. Mesmo que a organização disponha dos meios para a aquisição, pode não confiar nas novas fontes de informação, não lhes atribuindo o devido valor.

Também Norreklit (2000), citado por Russo (2009), enumerou várias fraquezas para o BSC, desde a noção das relações de causa-efeito, por não refletirem o fator tempo, passando pela secundarização das ligações com alguns *stakeholders*, particularmente fornecedores e instituições públicas, até ao facto de não antecipar a monitorização das ações dos concorrentes ou dos desenvolvimentos tecnológicos.

As frequentes mudanças de estratégia, inevitáveis num ambiente de negócios em rápida mutação, podem ser uma das principais causas de falha da aplicação do BSC nas PME, onde a resposta às alterações do mercado é mais frequente do que numa grande organização, que opera num mercado mais estável (Rompho, 2011).

Desta maneira, o BSC é considerado um modelo aceitável para a medição do desempenho, ainda que muitos autores discordem da sua abrangência (Sorooshian *et al.*, 2016).

Por outro lado, Andersen (2001) aclara que o processo de desenvolvimento do BSC nas PME é, em muito, semelhante ao das grandes empresas e que a grande diferença está na duração do processo, que é mais rápido nas organizações de reduzida dimensão.

Apesar das potenciais dificuldades acima expostas, McAdam (2000) acrescenta que o BSC ajuda a definir uma estratégia apropriada e passível de ser cumprida; melhora o alinhamento das PME, sendo fundamental para a comunicação da estratégia por todos os níveis hierárquicos (Zuhairy *et al.*, 2015), incrementando a ligação das partes envolvidas; amplia o rigor na mensuração do desempenho; e articula a estratégia e os processos operacionais.

Segundo Malgwi e Dahiru (2014), a abordagem do BSC permite às empresas desenvolver uma visão mais abrangente das suas operações e uma melhor forma de a

fazer colidir com as atividades operacionais, o investimento de longo prazo e os objetivos estratégicos de curto prazo, fornecendo uma prescrição clara sobre o que devem medir.

Para Crabtree e DeBusk (2008), a implementação do BSC resulta numa melhoria do desempenho operacional, num aumento do lucro, numa melhor comunicação entre os colaboradores e numa mais eficiente gestão dos intangíveis, influenciando a alocação de recursos, a recompensa pelo desempenho e o suporte à inovação, para que a empresa funcione de forma eficaz num ambiente competitivo.

Apesar da sua importância e necessidade, a avaliação do desempenho das pequenas e médias empresas em processos pós-fusão constitui um tema pouco explorado na literatura (Chen, 2013; Sethi e Krishnakumar, 2012).

A utilização do BSC para avaliar o desempenho de uma PME, após um processo de fusão, agiliza a integração das várias áreas e permite mais facilmente tomar medidas adequadas para fortalecer o seu funcionamento (Sethi e Krishnakumar, 2012). Todavia, a aplicação do BSC neste contexto é uma tarefa complexa, principalmente pela dificuldade em definir os indicadores mais relevantes e encontrar dados fiáveis sobre a empresa antes da integração (Chen, 2013).

Para Zuhairy *et al.* (2015), num contexto de fusões e aquisições, uma ferramenta como o BSC deve ser usada no planeamento estratégico e na sua execução, por forma a orientar a implementação e aumentar a taxa de sucesso das organizações.

2.1.7 ELABORAÇÃO DO BSC PARA AS PME

De acordo com Andersen *et al.* (2001), o BSC contribui para, numa fase inicial, analisar a documentação formal sobre a missão, a visão e as medidas e atividades estratégicas que suportam a atividade da organização.

Para a elaboração do BSC, Biasca (2000) sugere a concretização de dez fases:

- a) Definir previamente a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar;
- b) Obter o apoio de toda a gestão de topo, nomeadamente na descentralização dos poderes e na responsabilização e junção do desempenho aos resultados;
- c) Definir o BSC para a gestão de topo;
- d) Preparar o encadeamento vertical dos vários indicadores, em concordância com os processos e com a empresa, para que se possa aferir o contributo esperado de cada colaborador nos resultados da organização;
- e) Ligar a produtividade e o desempenho às gratificações auferidas por cada colaborador;
- f) Precisar a fórmula de cálculo dos indicadores, após terem sido escolhidos;
- g) Instituir referenciais de comparação, perante o estabelecimento dos indicadores e a forma de os medir;
- h) Organizar um sistema de informação acessível, eficaz e eficiente, por forma a obter o conhecimento necessário para os indicadores a fornecer à gestão de topo;
- i) Incrementar uma comunicação direta na organização e uma consequente aprendizagem daí decorrente;
- j) Integrar o BSC em todas as etapas da gestão empresarial e articulá-lo com os planos de ação, os orçamentos e as avaliações dos recursos humanos.

3 METODOLOGIA

O projeto não pretende implementar ou acompanhar a aplicação do BSC mas sim construir uma proposta da sua aplicação à Bamer – *Office Systems*, analisando a sua situação estratégica e desenvolvendo o conjunto de tarefas necessárias à elaboração da respetiva ferramenta.

Para compreender, explorar e descrever acontecimentos e comportamentos de um caso concreto, a tipologia de trabalho usada é o projeto, recorrendo ao método do estudo de caso (Yin, 2001). Para o autor, o estudo de caso é útil quando se estuda um determinado fenómeno no seu contexto real, principalmente se os limites entre o fenómeno e o contexto não estiverem nitidamente definidos. Deste modo, considerou-se que este método era especialmente indicado para a situação em estudo.

Segundo Easton (2010), este método de pesquisa faculta um conjunto de informações de natureza qualitativa, que oferece *insights* sobre a natureza do acontecimento em causa e permite separar um conjunto complexo de fatores e relações, através da recolha de dados por múltiplas fontes de evidências e técnicas, como a observação direta e as entrevistas (Saunders *et al.*, 2009). A utilização de várias ferramentas de recolha de informação e a triangulação dos dados dão coesão à informação usada nos estudos de caso (Saunders *et al.*, 2009). As entrevistas, enquanto ferramenta de recolha da informação desempenham, por isso, um papel central (Araújo, 2007).

A escolha desta estratégia de pesquisa deve-se à necessidade de responder a questões do tipo “como” ou “porquê”, sobre acontecimentos contemporâneos e para os quais não se tem controlo (Yin, 2001).

A unidade de análise do estudo é a Bamer – *Office Systems*, adquirida pelo Grupo Higher SGPS em 2014 e que, por esta razão, sofreu inevitáveis redefinições estratégicas e operacionais. Neste contexto, torna-se necessário acompanhar o caminho escolhido pela Bamer para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional. A utilização do BSC na fase de avaliação do cumprimento da estratégia de integração permite à equipa de gestão tomar ações corretivas para assegurar que o desempenho está em conformidade com o plano estratégico inicialmente estabelecido (Zuhairy *et al.*, 2015). A este fator, juntou-se a possibilidade de aceder a várias informações *online*, nomeadamente através do *site* da empresa e das informações que disponibiliza pelas feiras internacionais que visita. Ainda que secundário, estes dois fatores permitiram entender o enquadramento e a situação da empresa, a atualização da estratégia e o plano de negócios.

Posteriormente à definição do modelo concetual e à escolha da empresa, definiu-se o período para análise. Este diz respeito ao ano de 2016 e, por isso, é estudado o segundo ano em que a Bamer desenvolve a sua atividade enquanto pertencente ao Grupo Higher, SGPS. Com a escolha do ano de 2016, pretendeu-se que o processo de construção do BSC não fosse condicionado pelo processo de integração no Grupo.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), é necessário construir uma diretriz do sistema de indicadores e dos objetivos estratégicos, escolher os indicadores e elaborar um plano de implementação. Desta maneira, como ponto de partida e seguindo as recomendações da literatura usada (Biasca, 2000 e Andersen *et al.*, 2001), foram analisadas a missão e a visão da Bamer.

No âmbito da pesquisa qualitativa e como forma de estudar a organização, a pesquisa e a recolha dos dados necessários são compostas por três entrevistas

semiestruturadas e exploratórias ao Dr. Nuno Freire, Diretor Geral da Bamer, ao Dr. Hélder Macedo, Diretor Fabril e ao Dr. Alexandre Peralta, CFO da *Holding* e acionista da Bamer.

As três entrevistas permitem contactar diretamente com a realidade a estudar, garantir a fluência do discurso dos entrevistados e alargar, sempre que necessário, o campo de investigação proporcionado pela revisão da literatura. Conforme, as entrevistas possibilitam a recolha de informações sobre a linha geral orientadora e permitem perceber a estratégia de curto, médio e longo prazo seguida pela empresa, para depois se definir os seus objetivos estratégicos nas quatro perspetivas que compõem o *Balanced Scorecard*. As respostas obtidas em cada uma das entrevistas foram validadas, para se perceber se as três visões estavam alinhadas.

Desta forma, no dia 22 de Junho de 2016, através de uma visita presencial, foram realizadas as entrevistas de aproximadamente uma hora e meia cada, na sede da unidade fabril em Aveiro, tendo as mesmas sido gravadas e posteriormente transcritas. Nestas entrevistas foi utilizado o mesmo guião (Anexo A), construído com base na revisão de literatura e em duas dissertações de mestrado (Mogirão, 2013) e (Rodrigues, 2014).

Ainda, foram compilados objetivos estratégicos a partir de várias perspetivas do BSC, presentes em oito dissertações de mestrado, recentemente apresentadas em Portugal: Ferreira (2013), Mendes (2012), Mendes (2015), Mota (2011), Ribeiro (2005) e Sousa (2012), e as já referidas Mogirão (2013) e Rodrigues (2014). Esta compilação foi disponibilizada aos três entrevistados, a título de exemplo, para que pudessem formular as suas respostas e mais rapidamente perceberem o que lhes estava a ser pedido (Anexo B).

Foi realizada uma análise documental, uma conseqüente reflexão não participativa e procedeu-se à recolha de dados *online*, nomeadamente através do *site* da Bamer. Ainda, foram disponibilizados pelo Dr. Alexandre Peralta e pelo Dr. Hélder Macedo, documentos e brochuras, que permitiram obter mais informações. Por forma a clarificar todas as dúvidas que iam surgindo, recorreu-se a contactos por via telefónica e correio eletrónico.

Os contactos realizaram-se ao longo da elaboração de todo o projeto, acontecendo com maior incidência após a finalização da revisão da literatura, uma vez que esta terá facultado a aquisição de novos conhecimentos relevantes. Não só nesta mas em todas as etapas, contou-se com a colaboração direta de todos os envolvidos na proposta de aplicação do BSC à Bamer.

Seguidamente, os objetivos estratégicos foram estabelecidos através do trabalho do autor, com base nas entrevistas, na análise documental feita, na conseqüente reflexão não participativa e, ainda, através da análise de outros estudos desenvolvidos no âmbito do tema, já mencionados anteriormente. Todavia, toda esta informação foi discutida e validada junto da empresa. Por fim, os indicadores foram desenvolvidos unicamente a partir da interpretação do autor ainda que, na fase final, tivessem sido igualmente validados junto da Bamer. Seguidamente, construiu-se o mapa estratégico e, por fim, tiraram-se as devidas conclusões.

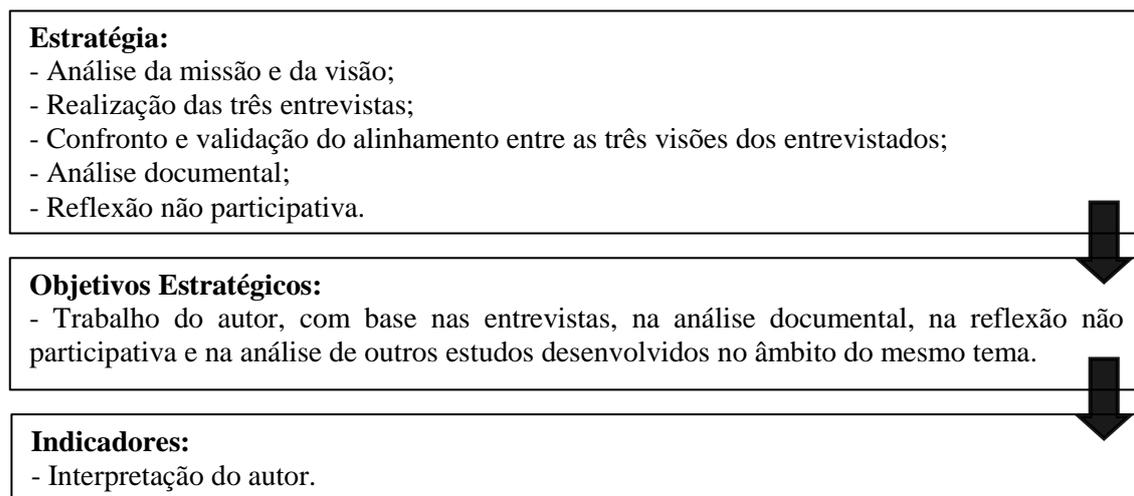


Figura 1 - Metodologia para a elaboração do mapa estratégico

Fonte: Elaboração própria

4 PROJETO: BAMER – OFFICE SYSTEMS²

Nesta seção, começa-se por fazer uma breve apresentação da Bamer - *Office Systems* e, de seguida, procede-se à descrição da sua estratégia, à definição dos objetivos estratégicos, à sua transformação em indicadores e à construção do mapa estratégico.

4.1 BAMER – OFFICE SYSTEMS

A Bamer – *Office Systems* foi constituída em Janeiro de 2006, como sociedade comercial por quotas Bamer Sistemas de Divisórias, Lda., com instalações na Zona Industrial de Quintãs, no distrito de Aveiro.

A Bamer é uma empresa que exerce a sua atividade nas áreas de conceção, fabrico e instalação de sistemas integrados de divisórias e mobiliário de escritório, onde se destacam os trabalhos de carpintaria e construção, nomeadamente no que diz respeito a

² Esta seção foi elaborada tendo por base a informação disponibilizada pela empresa e consta nas referências bibliográficas, no ponto específico da Documentação da empresa consultada.

Em situações em que a informação era contraditória, foi clarificada em entrevista com os responsáveis da empresa.

acabamentos e remodelações; aplicação de pavimentos interiores e revestimentos; fabricação, montagem e comércio de estruturas metálicas e estruturas em madeira.

Atualmente encontra-se sediada na Zona Industrial de Quintãs, na freguesia de Oliveirinha, no distrito de Aveiro, onde funciona a sua fábrica e os serviços administrativos. O departamento comercial e o serviço pós-venda, que acompanham os negócios realizados na zona sul, principalmente em Lisboa, encontram-se num escritório situado no Parque Oriente Expo-Norte, na Bobadela, concelho de Loures.

A Bamer apresenta um Capital Social de 100 mil euros, cujo sócio com 100% do capital é o Grupo Higher, SGPS.

À data de 31 de Dezembro de 2015, a Bamer apresentava um volume de negócios de 5,1 milhões de euros e um resultado líquido do período de 50,3 mil euros. Do balanço apura-se que as rubricas com maior peso do ativo são os ativos fixos tangíveis (27%), os inventários (24%) e os clientes (28%). A empresa apresenta uma dívida financeira de 2,4 milhões de euros.

A Bamer detém uma forte especialização técnica e centra a sua aposta no desenvolvimento e na produção de soluções feitas à medida e com um *design* exclusivo, garantindo o fabrico integral de um produto, pautado com características simples, funcionais e adaptáveis. Também, alia a vocação industrial do capital humano à mais recente tecnologia, em que todos os produtos desenvolvidos estão de acordo com os padrões dos testes e ensaios efetuados no Laboratório Nacional de Engenharia Civil.

A inovação dos processos de fabrico garante a continuidade da sustentabilidade e da diferenciação da Bamer, sendo o Sistema de Gestão Integrado certificado de acordo com as normas de Qualidade (ISO 9001:2008), do Ambiente (ISO 14001:2012) e da Energia (ISO 50001:2012).

Pelo segundo ano consecutivo, a Bamer renovou o seu estatuto de PME Líder para o ano de 2015, afirmando a sua notoriedade e visibilidade num contexto cada vez mais competitivo.

Atualmente a Bamer conta com 68 trabalhadores, divididos pelas seguintes áreas: Direção Geral (1); Departamento Administrativo e Financeiro (4); Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança (1); Departamento de Tecnologias de Informação (1); Departamento de Marketing (1); Departamento Técnico e Comercial (11); Departamento de Logística (5) e Departamento de Produção (44).

4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Encarar o mercado nacional e internacional com uma perspetiva inovadora e competitiva foi o mote para um projeto que, desde Agosto de 2005, vinha a ser idealizado. Em Setembro de 2005, apoiada na estrutura da Sociedade João Santos & Coelho, Lda., materializou-se a vontade de criar uma organização cujo âmbito passasse pela conceção, produção e instalação de sistemas de divisórias e mobiliário de escritório.

Em Janeiro de 2006 foi constituída a sociedade comercial por quotas Bamer Sistemas de Divisórias, Lda., com instalações na Zona Industrial de Oiã, onde foram iniciados os ensaios às soluções técnicas a produzir e a comercializar.

Em Fevereiro de 2006, iniciou-se a primeira obra, onde foram utilizados produtos da Bamer e onde esta se destacou por ser pioneira na sua área de negócio, já que era a única empresa nacional do ramo com produção própria.

Em Janeiro de 2011, a organização mudou para as atuais instalações, na Zona Industrial de Quintãs, o que permitiu melhorar as condições de trabalho e de organização dos processos.

Entre 2011 e 2013, expandido a marca, registou-se um aumento das obras de referência no mercado espanhol, angolano e moçambicano, maioritariamente pela sua dimensão e soluções técnicas utilizadas. Aqui, a Bamer pôde acompanhar a crescente procura, através da inovação nos produtos e da aposta na aquisição de equipamentos de trabalho, o que veio facultar uma melhoria da produção. Ainda no ano de 2013, a empresa explorou soluções técnicas para o mercado habitacional.

Outubro de 2014 representou um importante ponto de viragem no percurso da Bamer, por ter sido adquirida pelo Grupo Higher, SGPS. Neste mesmo ano, ambicionando dotar a organização de infraestruturas necessárias para responder ativamente aos crescentes desafios, iniciou-se um processo de ampliação das instalações e implementação de um novo *layout* industrial.

O ano de 2015 caracterizou-se pelo forte investimento na unidade fabril e a consequente reorganização de todas as áreas produtivas. Até agora, a Bamer duplicou a área fabril e procedeu à aquisição de vários equipamentos (serralharia, carpintaria e pintura) para potenciar, por um lado, o desenvolvimento de novos produtos e, por outro, para melhorar a performance produtiva dos atuais. Ainda, reforçou a sua marca no panorama internacional e sedimentou o mercado de Israel, Marrocos e Dubai, iniciando as negociações com parceiros em França e no Reino Unido.

4.3 VISÃO

A Bamer – *Office Systems* assume que a sua visão é liderar o mercado do ponto de vista de soluções competitivas, de elevada qualidade, com uma forte componente de serviço ao cliente.

4.4 MISSÃO

A missão da Bamer passa por contribuir para a criação de espaços de trabalho de elevada qualidade, *design* e produtivos, através do fabrico, fornecimento e montagem de equipamentos de escritórios de compartimentação, proteção acústica e arrumação.

4.5 ESTRUTURA FUNCIONAL

A figura 2 apresenta a estrutura funcional da Bamer.

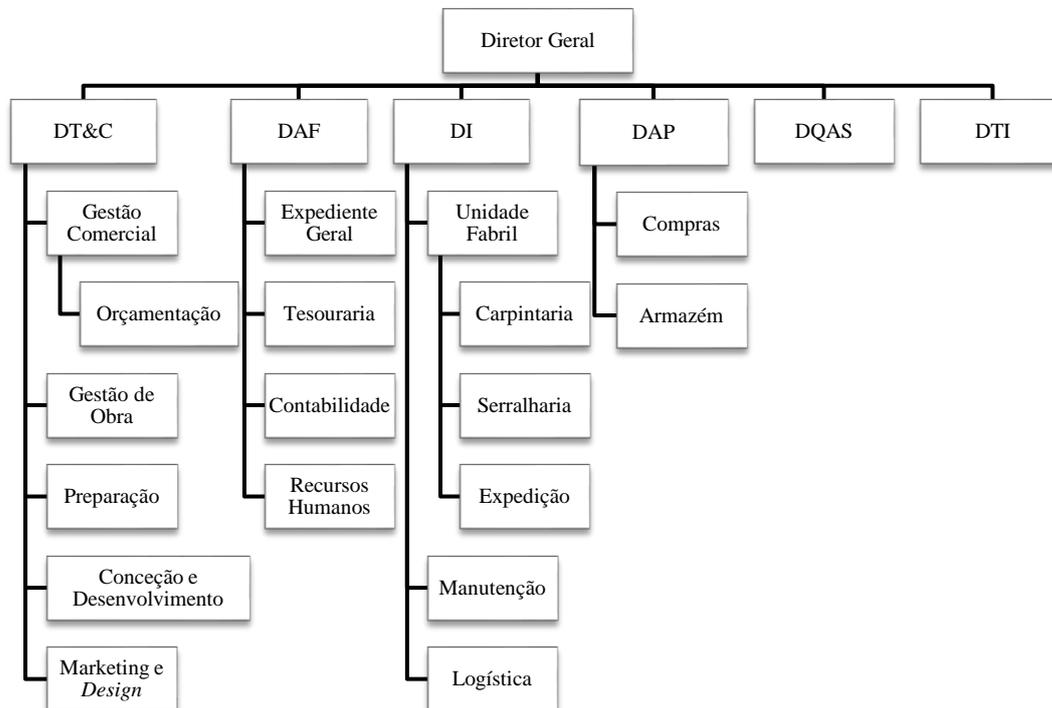


Figura 2 - Estrutura funcional da Bamer

Fonte: Manual do Colaborador da Bamer

4.6 ESQUEMA DE PROCESSOS

A figura 3 apresenta o esquema de processos da Bamer.

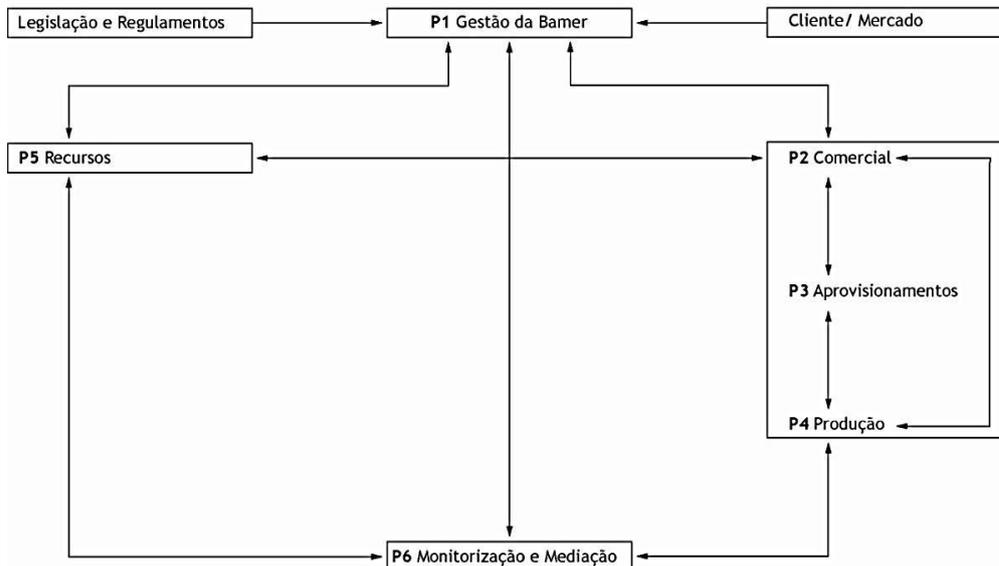


Figura 3 - Esquema de processos da Bamer

Fonte: Manual do Sistema de Gestão Integrado da Bamer

Todos os processos têm como entradas os requisitos regulamentares e normativos aplicáveis, as exigências do produto, do cliente, da organização e as oportunidades de melhoria.

4.7 A ESTRATÉGIA DA BAMER PARA 2016

A Bamer tem um plano estratégico atualizado de dois em dois anos; um orçamento anual com previsões por departamento e executado dois meses antes do fim de cada ano; um controlo mensal e relatórios de atividade económica mensais, com acompanhamento da faturação diária. Desde que foi adquirida pelo Grupo Higher, SGPS e face ao atual panorama económico, nacional e internacional, que tem vindo a degradar o poder de compra dos consumidores e, por isso, o volume de liquidez e atividade do mercado nacional, a estratégia da Bamer tem sofrido profundas alterações, para se adaptar à nova conjuntura.

Das três entrevistas realizadas em Aveiro, reuniram-se as informações necessárias sobre a respetiva estratégia e constatou-se que, para além de estar bem definida, reúne o consenso das entidades entrevistadas, podendo partir-se do posicionamento já existente.

Neste contexto, a estratégia da Bamer passa por cinco pilares:

1. Melhorar e reorganizar os processos internos, adaptando-se à nova gestão e criando uma melhor dinâmica interna;
2. Promover a internacionalização, aumentando o seu volume de atividade, através da exposição a mercados externos, para além daqueles onde já detém atividade, como é o caso de Espanha, Moçambique, Angola, Marrocos e Dubai.
3. Criar mecanismos que reforcem e melhorem a comunicação organizacional, tornando-a mais fiável e simples;
4. Promover a diversificação, através da aposta em novos produtos e serviços;
5. Aumentar a satisfação dos colaboradores, ampliando a sua motivação, para que continuem a assegurar a qualidade dos serviços prestados e a corresponder aos requisitos exigidos.

4.8 A PROPOSTA DO BSC: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E RESPETIVOS INDICADORES

Após a definição da estratégia, obtida através das três entrevistas realizadas, e seguindo as indicações da literatura usada, é necessário escolher os objetivos estratégicos que potenciam a performance da Bamer e os respetivos indicadores que permitam avaliar o sucesso da organização, quantificar e medir o seu desempenho.

Neste ponto são apresentados os objetivos estratégicos, que servem como vetores para guiar a Bamer na concretização da sua estratégia e que potenciam a sua

performance; os respetivos indicadores para cada uma das perspetivas que compõem o BSC e que permitem quantificar e medir o seu desempenho; e o mapa estratégico.

Os objetivos estratégicos foram estabelecidos através do trabalho do autor, com base nas entrevistas, na análise documental feita, na consequente reflexão não participativa e, ainda, através da análise de outros estudos desenvolvidos no âmbito deste tema e que já foram mencionados anteriormente. Todavia, toda esta informação foi discutida e validada junto da empresa. Por fim, os indicadores foram desenvolvidos unicamente a partir da interpretação do autor ainda que, na fase final, tivessem sido igualmente validados junto da Bamer.

Deste modo, no mesmo quadro, é identificado o pilar estratégico da empresa, as perspetivas que compõem o BSC e os respetivos objetivos estratégicos e indicadores escolhidos, na tentativa de evidenciar em que medida os objetivos definidos respondem às estratégias desenhadas.

Tabela I - Melhoria e reorganização dos processos internos

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	- Reduzir os custos operacionais	- Custos de funcionamento - Peso dos custos com colaboradores
Cliente	- Rapidez no atendimento ao cliente	-Cumprimento dos prazos de execução/entrega do produto/serviço
Processos Internos	- Otimizar os processos	- % Não conformidades - Taxa de rejeições
Aprendizagem e Crescimento	- Aumentar a qualificação dos colaboradores	- N° médio de horas de formação interna - % de colaboradores com formação superior

Fonte: Elaboração própria

Tabela II - Internacionalização

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	- Equilíbrio financeiro das operações no mercado externo	- Resultado operacional não negativo nas operações no mercado externo
Cliente	- Angariar clientes no mercado externo	- % de novos clientes no mercado externo - Volume de negócios no mercado externo
Processos Internos	- Custos operacionais favoráveis em termos comparativos	- Posição favorável no <i>benchmark</i> dos custos operacionais
Aprendizagem e Crescimento	- Aquisição de novas competências	- % de novos colaboradores com conhecimentos em línguas estrangeiras

Fonte: Elaboração própria

Tabela III - Comunicação organizacional

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	_____	_____
Cliente	- Obter o <i>feedback</i> dos clientes	- Índice de satisfação do cliente
Processos Internos	- Aumentar a utilização do sistema de encomendas <i>online</i>	- Nº total de clientes que usam o sistema de encomendas <i>online</i>
Aprendizagem e Crescimento	- Facilidade de acesso à informação	- Nº mensal de erros no acesso às bases de dados, por utilizador - Tempo de indisponibilidade mensal do servidor

Fonte: Elaboração própria

Tabela IV – Diversificação

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	- Aumentar as fontes de receita	- Fatura média por cliente, em termos percentuais
Cliente	- Reforçar a aposta em novos segmentos de mercado	- Volume de vendas em novas campanhas - Volume de negócios por segmento
Processos Internos	- Apostar em Investigação e Desenvolvimento	- Nº de novos produtos/serviços - Vendas totais de novos produtos - Gastos com I&D
Aprendizagem e Crescimento	- Reforço da formação e qualificação dos recursos humanos, orientados para a inovação e flexibilidade	- Nº de horas de formação em áreas determinantes para a inovação e flexibilidade dos recursos humanos

Fonte: Elaboração própria

Tabela V - Satisfação dos colaboradores

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	- Criar um programa de incentivos salariais	- % Remuneração variável - Índice de produtividade - Montante de prémios e incentivos
Cliente	- Incrementar uma relação duradoura com os clientes	- Índice de fidelização dos clientes
Processos Internos	- Não ter acidentes de trabalho	- Nº de acidentes de trabalho
Aprendizagem e Crescimento	- Envolver os colaboradores na estratégia da empresa	- Nº de sugestões apresentadas por colaborador - Taxa de absentismo

Fonte: Elaboração própria

4.9 MAPA ESTRATÉGICO

Segundo a visão, a missão e os objetivos estratégicos da Bamer, foi elaborado o seguinte mapa estratégico, que define as relações entre as quatro perspetivas, os pilares da estratégia e os objetivos estratégicos, ilustrando as conexões entre todos eles.

Na elaboração do mapa estratégico, foram escolhidos os objetivos estratégicos que servem como vetores para guiar a Bamer na prossecução da sua estratégia.

À semelhança do esquema usado em Gomes (2016), foi atribuída uma cor a cada pilar estratégico (exemplo: a reorganização interna identificada com a cor verde). Assim, sempre que um objetivo estratégico contribui para a concretização de um pilar estratégico, passa a adotar a cor do pilar em questão. Existem situações em que um objetivo estratégico pode responder a mais do que um pilar exibindo, por isso, mais do que uma cor. As ligações desenhadas, uma vez que espelham as relações de causa-efeito entre os objetivos, encontram-se a cor preta.

Missão: contribuir para a criação de espaços de trabalho de elevada qualidade, *design* e produtivos, através do fabrico, fornecimento e montagem de equipamentos de escritórios de compartimentação, proteção acústica e arrumação.

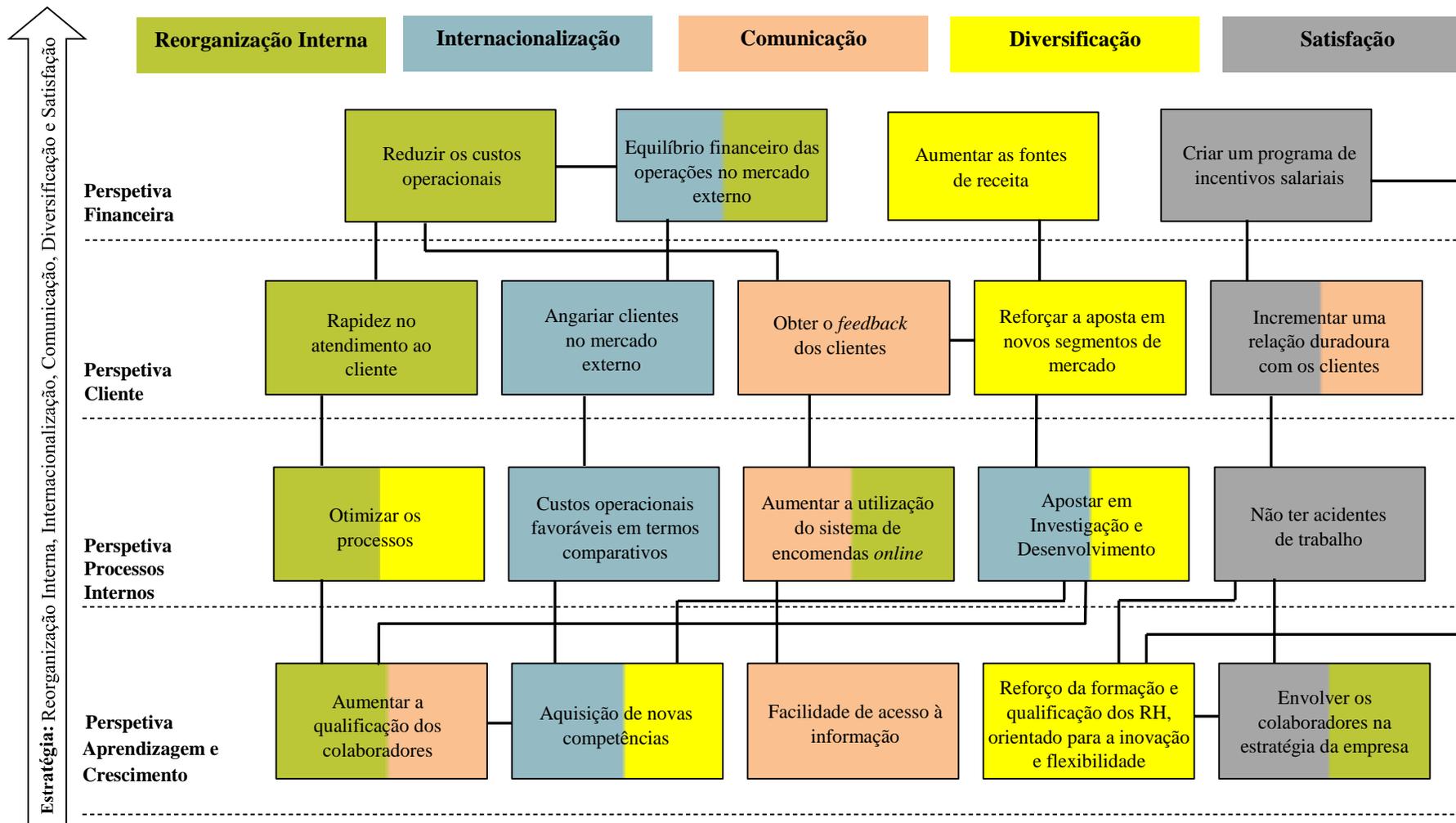


Figura 4 - Proposta do mapa estratégico para a Bamer

Fonte: Elaboração própria

O mapa de orientação estratégica do BSC construído esclarece, visual e graficamente, o pressuposto da estratégia da Bamer, baseada nos pilares: reorganização interna, internacionalização, comunicação, diversificação de novos produtos e serviços e satisfação dos seus colaboradores transmitindo, de uma forma clara, o modo como eles estão interligados entre si e aos objetivos da Bamer.

O desdobramento dos objetivos estratégicos, ao estabelecer as relações de causa-efeito entre eles, evidencia as sinergias entre as diferentes perspetivas do BSC e faculta uma visão sintetizada da estratégia da Bamer, que pode ser divulgada e utilizada como ferramenta de comunicação.

O mapa estratégico, por ser uma ferramenta visual, permite mais facilmente comunicar a estratégia e analisar a evolução da organização. Por outro lado, os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores devem ser os que verdadeiramente permitem guiar a organização ao sucesso. Nem sempre um elevado número de indicadores pode ser o mais adequado, principalmente numa empresa como a Bamer, que se encontra na fase de construção do BSC, por forma a manter os gestores focados no que realmente é necessário medir para o seu êxito.

Os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores foram, numa etapa seguinte à sua definição, apresentados e validados junto da Bamer, tendo-se obtido consenso quanto a todas as medidas desenhadas. Apesar de não ter sido passível de concretização, as fases seguintes para a implementação do *Balanced Scorecard* estão ligadas à definição das metas a alcançar, seguindo-se a comunicação da ferramenta a toda a empresa.

5 CONCLUSÃO

Tal como era objetivo deste trabalho, foi elaborada uma proposta de um modelo do *Balanced Scorecard* adaptado a uma unidade fabril, por forma a materializar a visão e a estratégia da empresa, através de um sistema de suporte à decisão, que foque não só a estratégia em si, mas também o seu desdobramento operacional.

A principal conclusão a reter é que a estratégia da Bamer se encontra bem definida e alinhada, uma vez que foi possível confirmar o seu posicionamento competitivo e materializar a sua estratégia de médio e longo prazo, apoiada na melhoria e reorganização dos processos internos, na internacionalização, na comunicação organizacional, na diversificação e na satisfação dos colaboradores. Desta maneira, o modelo proposto será útil para ajudar a Bamer a operacionalizar, implementar e monitorizar a estratégia definida, auxiliando a medição do desempenho e a tomada de decisões.

Para além disto, o projeto permitiu constatar que uma das principais motivações para a implementação do BSC na Bamer é a melhoria da comunicação da estratégia, para que cada um conheça a sua importância e o seu papel na concretização da missão e da visão, compreendendo a relação entre os indicadores e a estratégia previamente definida.

Através da realidade observada, das informações analisadas e das entrevistas realizadas, é possível verificar uma consciencialização, por parte da gestão da Bamer, na mudança de paradigma e na necessidade de internacionalizar a atividade, melhorar os processos internos, diversificar a oferta de produtos e serviços, ao mesmo tempo que promove uma mais eficaz comunicação organizacional e uma crescente satisfação de todos os colaboradores.

Neste projeto em particular e uma vez que o foco do estudo é a clarificação do rumo que será dado à Bamer, para acompanhar o caminho escolhido após a integração no Grupo; fazer cumprir o seu posicionamento estratégico; e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional, uma ferramenta como o BSC contribui para todo o processo. O mapa estratégico é fundamental para perceber a ligação entre os cinco pilares estratégicos e os dezanove objetivos estratégicos desenhados. Ainda, é essencial para visualizar o caminho que a Bamer tem de percorrer para obter sucesso na integração com o Grupo Higher SGPS, já que uma abordagem teórica é difícil de aplicar na prática e, nesta fase, é importante ajudar e orientar a empresa a atingir as metas estratégicas e os objetivos da integração.

Apesar da escassa literatura e do insuficiente desenvolvimento sobre a avaliação do desempenho numa PME em processo de pós-fusão (Chen, 2013; Sethi e Krishnakumar, 2012), é viável a aplicação do BSC nesta conjuntura, a fim de analisar o desempenho da integração e equilibrar o seu desenvolvimento. Assim, na fase em que a Bamer se encontra, a equipa de gestão precisa de uma ferramenta de gestão estratégica que a auxilie na implementação dos objetivos estratégicos e na obtenção das metas a que se propôs concretizar, avaliando o seu desdobramento operacional.

A Bamer deve passar à implementação do BSC para conseguir comparar os resultados esperados com os resultados reais, o que irá permitir à equipa de gestão tomar decisões corretivas para assegurar que o desempenho real está em conformidade com o plano inicialmente desenhado (Zuhairy *et al.*, 2015).

É necessário que, ao longo da pirâmide hierárquica, todos os colaboradores da Bamer venham a entender os benefícios que esta ferramenta proporciona, quer como instrumento de apoio à gestão, quer como instrumento de orientação no desempenho de

todas as suas tarefas diárias. Para que tal suceda, é necessário que os intervenientes no processo compreendam esta metodologia e a coloquem em prática, uma vez que o projeto já faculta a junção de toda a informação necessária e existente, ficando disponível e de fácil acesso nas instalações fabris.

Como limitação de pesquisa pode ser apontado o facto de o BSC ter sido desenvolvido para a Bamer no seu todo e não para cada departamento em si, o que permitiria um acompanhamento da estratégia em maior pormenor.

Ainda, verificaram-se limitações temporais inerentes ao projeto académico, que impediram o acompanhamento da implementação do BSC. É necessário refletir sobre a adequação dos objetivos e dos indicadores que representam exatamente a estratégia da Bamer, uma vez que, caso o mapeamento não fique bem feito, nomeadamente pela natureza das variáveis com que trabalha, pelo menos uma das perspetivas fica desligada do modelo, podendo fazer com que este falhe.

No que concerne à investigação futura e numa fase mais avançada, propõe-se o desdobramento do BSC pelos diversos departamentos existentes, para que se obtenha uma análise mais detalhada do cumprimento, da contribuição e da evolução de cada um deles ao longo do tempo, uma vez que não foi um aspeto considerado neste projeto. Por último, e uma vez que a literatura é escassa e existe um insuficiente desenvolvimento sobre a avaliação do desempenho nas pequenas e médias empresas em processo de pós-fusão, sugere-se que o tema seja aprofundado em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, H., Cobbold, L. e Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: Reflection on Literature and Practise in 4º SME International Conference*. Aalborg University. Dinamarca.

Araújo, P. (2007). *O impacto dos sistemas ERP no controlo e contabilidade de gestão – O Caso Riopole*. Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Contabilidade. Faculdade de Economia – Universidade do Porto, Porto.

Basuony, M. (2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. *Accounting and Finance Research*. 3: 2, 14-22.

Biasca, R. (2000). *El Tablero de Comandos – Los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME*. Buenos Aires: Biasca & Asociados.

Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*. 28: 5, 393-406.

Chen, J. (2013). An Empirical Analysis on Performance of M&A of Chinese Internet Companies Based on Balanced Scorecard. *Advances in Applied Economics and Finance*. 4: 1, 663-667.

Chow, C., Haddad, K., e Williamson, J. (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*. 79: 2, 21-27.

Crabtree, A. e DeBusk, G. (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*. 24, 8-15.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*. 39, 118-128.

Esther, A. (2013). Strategic Decision Making, Balanced Scorecard Profitability: Issues and Challenges. *International Journal of Accounting Research*. 1: 1, 20-28.

Ferreira, T. (2013). *O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O Caso Isa*. Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra, Coimbra.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. e Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*. 8: 14.

Gomes, D. (2016). *Proposta de implementação do Balanced Scorecard numa organização de comercialização de máquinas e ferramentas na área da construção*. Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Gumbus, A. e Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard To Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*. 44: 3, 407-425.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª Edição. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 70: 1, 71-90.

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. 71: 5, 134-147.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74: 1, 3-13.

Kaplan, R. e Norton D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton D. (2000a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. 78: 5, pp.1-11.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*. Boston. Harvard Business School Press.

Kumru, M. (2012). A balanced scorecard – based composite measuring approach to assessing the performance of a media outlet. *The Service Industries Journal*. 32: 5, 821-843.

Kutucuoglu, K., Hamali, Z. e Sharp, J. (2001). A framework for managing maintenance using performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 21, pp.173-194.

Lisboa, J. e Augusto, M. (2002). *Is small still beautiful?. XII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica “Novos desafios da gestão: Inovação ou Renovação?”*. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

Lonbani, M., Sofian, S. e Baroto, M. (2015). Linking Balanced Scorecard measures to SMES’ business strategy: addressing the moderating role of financial resources. *International Journal of Research – Granthaalayah*. 3, 92-99.

Machado, M. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management*. 15: 46, 129-142.

Malgwi, A. e Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *Journal of Economics and Finance*. 4: 6, 1-10.

Marques, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Bussiness and Management Review*. 2: 1, 50-62.

McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context – a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17: 3, 305-323.

Mendes, A. (2015). *O Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Empresa Hidromethos, Lda*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Finanças. Escola Superior de Gestão e Tecnologia – Instituto Politécnico de Santarém, Santarém.

Mendes, J. (2012). *Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra*. Mestrado em Gestão do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Mintzberg, H. e Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia*. 3ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman.

Mogrão, S. (2013). *Balanced Scorecard na monitorização do desempenho estratégico de uma PME – Aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos*. Mestrado em Contabilidade e Finanças. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Mota, P. (2011). *Conceção de um Balanced Scorecard para uma PME*. Mestrado em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE Business School, Lisboa.

Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pollanen, R. e Xi, K. (2015). Organizational Characteristics and use of Balanced Scorecard Measures in Executive Compensation. *International Journal of Business and Public Administration*. 12: 1, pp.68 – 82.

Poureisa, A., Ahmadgourabi, M. e Efteghar, A. (2013). Balanced Scorecard: a New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5: 1, 974-977.

Quesado, P., Guzmán, B. e Rodrigues, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Spanish Accounting Review*. 17: 2, 163-173.

Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Braga.

Rocha, H. (2005). Estudo de aplicações do Balanced Scorecard como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 4: 1, 3-14.

Rodrigues, L. e Sousa, M. (2002). *O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. 1ª Edição. Porto: Rei dos Livros.

Rodrigues, V. (2014). *Implementação de um Balanced Scorecard numa PME*. Mestrado em Finanças. Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica Portuguesa, Porto.

Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*. 6: 11, 39-46.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. 5ª Edição. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5ª Edição. Inglaterra: Prentice Hall.

Santos, J. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo*. 1ª Edição. Cascais, Portugal: Gestão Plus Edições.

Sethi, M. e Krishnakumar, D. (2012). Methodologies Used to Determinate Mergers and Acquisitions' Performance. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 16: 3, 75-91.

Sorooshian, S., Aziz, N., Ahmad, A., Jubidin, S. e Mustapha, N. (2016). Review on Performance Measurement Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 7: 1, 123-132.

Sousa, S. (2012). *A aplicação do Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas*. Mestrado em Gestão. Universidade Lusófona do Porto – Faculdade de Economia e Gestão, Porto.

Werner, M. e Xu, F. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*. 3: 1, 88-94.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Zinger, J. (2002). The Balanced Scorecard in a small Business: A Stages of Development Perspective. *International Council for Small Business*, N°.47. World Conference. Porto Rico.

Zuhairy, H., Taher, A. e Shafei, I. (2015). Post-mergers and acquisitions: the motives, success factors and key success indicators. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3: 2, 1-11.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

Bamer – *Office Systems* (2012). *A empresa*. Disponível em www.bamer.pt, [Consultado a 23/02/2015].

Comissão Europeia (2003), *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em www.eurlex.europa.eu, [Consultado a 19/10/2015].

Instituto Nacional de Estatística (2010). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – 2008*. Disponível em www.iapmei.pt, [Consultado a 19/10/2015].

Instituto Nacional de Estatística (2011). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas – 2007/2009*. Disponível em www.ine.pt, [Consultado a 19/10/2015].

DOCUMENTAÇÃO DA EMPRESA CONSULTADA

- a) Certidão Permanente;
- b) Manual do Colaborador;
- c) Manual do Sistema de Gestão Integrado;
- d) Relatório e Contas – Exercício de 2015

ANEXOS

ANEXO A - GUIÃO DA ENTREVISTA



Universidade de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Inês Gonçalves de Figueiredo, aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, encontra-se a realizar o seu Trabalho Final de Mestrado, cujo tema é o *Balanced Scorecard* na monitorização do desempenho estratégico de uma PME: aplicação a uma unidade fabril.

Neste âmbito, pretende realizar uma entrevista para perceber a estratégia de médio e longo prazo seguida pela Bamer, a fim de construir uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), que foque não só a estratégia em si mas também o seu desdobramento operacional.

Identificação do entrevistado:

Nome:

Idade:

Formação académica:

Departamento:

Cargo atual:

Principais funções:

Tempo na empresa:

Introdução à entrevista

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho, adaptável a todas as organizações. Permite clarificar e comunicar a visão e a estratégia; estabelecer metas e gerir recursos; e melhorar o *feedback* e a aprendizagem, através de quatro perspetivas (financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento).

Com a implementação do BSC, espera-se clarificar o rumo que será dado à Bamer – *Office Systems* e propor a construção de um instrumento que permita um controlo mais eficaz, dando-lhe uma direção e facilitando a sua integração no Grupo.

Sendo viável a aplicação do BSC em situações de pós-fusão de PME's, por forma a avaliar o seu desempenho e equilibrar o seu desenvolvimento, a etapa de integração de uma empresa num grupo tem um grande impacto sobre o sucesso ou fracasso da fusão. É cada vez mais importante explorar esta fase, a fim de apoiar as equipas de gestão na prossecução dos objetivos desejados.

Deste modo, pretende-se contribuir para o acompanhamento do caminho escolhido pela Bamer para fazer cumprir o seu posicionamento estratégico e adequá-lo na pós-fusão com a sua realidade operacional.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Parte I – Missão

1. Como foi definida a missão da Bamer?
2. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deve ser alterada? Se sim, em que sentido?
3. Que mecanismos são mobilizados para ajustar a missão, face às mudanças no ambiente externo?
4. De que forma a missão é transmitida aos colaboradores?

Parte II – Visão

5. A visão da empresa para o futuro está definida? Se sim, qual é?
6. Todos os colaboradores têm conhecimento da visão que se tem para a empresa?
7. Que mecanismos são mobilizados para ajustar a visão, face às mudanças no ambiente externo?
8. De que forma a visão é transmitida aos colaboradores?

ESTRATÉGIA

Parte III – Linha orientadora geral

9. Qual é a estratégia no curto-prazo definida para a Bamer?
10. Qual é a estratégia no médio e longo prazo definida para a Bamer?
11. Como foi construída a estratégia?
12. Todos os colaboradores têm conhecimento sobre ela [estratégia]?
13. De que forma é transmitida aos colaboradores?
14. Quem participou na definição da estratégia?

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Parte IV – Objetivos estratégicos

15. No plano estratégico a desenvolver, quais são os principais objetivos definidos para a Bamer?
16. Os objetivos delineados encontram-se identificados para toda a empresa?
17. De que forma são transmitidos?
18. Quem participou na definição dos objetivos?

ANEXO B - COMPILAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabela VI - Perspetiva Financeira

	(Ferreira, 2013)	(Mendes, 2012)	(Mendes, 2015)
Aumentar as fontes de receita	Crescimento do volume de negócios	Promover o crescimento dos proveitos; Diversificar as fontes de rendimento	Aumentar o Volume de Negócios; Aumentar as vendas
Melhorar a utilização dos ativos			
Melhorar a estrutura de custos	Redução relativa dos custos fixos na estrutura de proveitos	Diminuir os custos de funcionamento	Redução de custos; Controlar os custos e garantir margens dos produtos; Redução dos custos operacionais
Aumentar a liquidez disponível	Melhorar a gestão de tesouraria		
Rendibilidade	Aumentar a remuneração dos capitais		Aumentar a rentabilidade para os acionistas; Rendimento do projeto; Retorno do capital investido
Desempenho Económico			Crescimento económico
Prazos de pagamento e recebimento		Aumentar a eficiência das cobranças	Diminuir o Prazo Médio de Recebimentos
OUTROS			Melhorar a situação financeira; Manter a solidez financeira; Controlar o risco; Garantir resultado positivo

	(Mogrão, 2013)	(Mota, 2011)	(Ribeiro, 2005)
Aumentar as fontes de receita		Crescimento/aumentar o volume de negócios	Criar e aumentar as fontes de receita
Melhorar a utilização dos ativos			Melhorar a utilização dos ativos
Melhorar a estrutura de custos			Melhorar a estrutura de custos
Aumentar a liquidez disponível	Aumentar a liquidez disponível		
Rendibilidade		Manter a Rentabilidade	
Desempenho Económico	Melhorar o desempenho económico da organização		
Prazos de pagamento e recebimento			
OUTROS			Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia

Tabela VI - Perspetiva Financeira (continuação)

	(Rodrigues, 2014)	(Sousa, 2012)
Aumentar as fontes de receita	Aumentar o Volume de Negócios;	Criar e aumentar as fontes de receita
Melhorar a utilização dos ativos		Melhorar a utilização dos ativos
Melhorar a estrutura de custos		Melhorar a estrutura de custos
Aumentar a liquidez disponível		
Rendibilidade	Aumentar o Resultado Líquido; Aumentar a Autonomia Financeira	Obter níveis adequados de rendibilidade
Desempenho Económico		
Prazos de pagamento e recebimento	Reduzir o Prazo Médio de Recebimentos	
OUTROS		

Fonte: Elaboração própria

Tabela VII - Perspetiva do Cliente

	(Ferreira, 2013)	(Mendes, 2012)	(Mendes, 2015)
Satisfação do cliente	Satisfação dos clientes; Melhorar o serviço ao cliente		Garantir a satisfação dos clientes; Criar índice de satisfação do cliente
Relação com o cliente	Prolongamento da relação com o cliente (fidelização)	Desenvolver e melhorar as relações com os clientes	
Novos clientes	Angariação de novos clientes		Aumentar o número de contratos de clientes
Proposta de Valor			
Retenção			
Diversificar mercados			Reforçar a aposta em novas gamas de mercado
Imagem da organização		Melhorar a imagem da organização	Imagem da organização
OUTROS			Lealdade; Respeitar os compromissos; Ser líder de mercado; Manter o volume de negócios no mercado interno; Aumentar o volume de negócios no mercado externo

Tabela VII - Perspetiva do Cliente (continuação)

	(Mogrão, 2013)	(Mota, 2011)	(Ribeiro, 2005)
Satisfação do cliente	Satisfazer os Clientes	Satisfação dos clientes	Aumentar a satisfação do cliente
Relação com o cliente			Incrementar uma relação duradoura com os clientes
Novos clientes	Criar novos clientes	Angariar clientes no mercado externo (internacionalização)	Captar novos clientes em vários segmentos
Proposta de Valor	Aumentar a proposta de valor para os clientes		
Retenção	Reter os clientes atuais	Reter clientes no mercado interno	
Diversificar mercados	Diversificar mercados		
Imagem da organização			
OUTROS			

	(Rodrigues, 2014)	(Sousa, 2012)
Satisfação do cliente	Satisfação do Cliente	Aumentar a satisfação dos clientes
Relação com o cliente		
Novos clientes	Aumentar a carteira de clientes	Captar novos clientes
Proposta de Valor		
Retenção		Manter os atuais clientes
Diversificar mercados	Diversificação de mercados	
Imagem da organização		
OUTROS		

Fonte: Elaboração própria

Tabela VIII - Perspetiva dos Processos Internos

	(Ferreira, 2013)	(Mendes, 2015)	(Mendes, 2012)
Investigação e formação			
Melhoria de processos	Melhorar a eficácia do armazém/produção; Eficiência dos projetos (performance dos projetos)	Melhoria nos processos de gestão; Promover a eficiência; Promover o uso racional dos recursos; Aumentar a produtividade; Otimizar os processos; Redução do tempo do ciclo; Consumos eficientes; Otimização dos recursos operacionais; Rapidez no atendimento das encomendas	
Internacionalização			
Qualidade		Aumentar a qualidade dos produtos e dos serviços; Alcançar/manter a certificação na ISO 9001:2008; Fornecimento de acordo com as exigências dos clientes; Resposta atempada às reclamações; Cumprimento dos prazos de execução; Rapidez no atendimento telefónico ao cliente	
Segurança		Não ter acidentes de trabalho; Promover o cumprimento de normas relativas à higiene e segurança no trabalho	
Inovação de produto/serviço	Desenvolvimento/melhoria de soluções e produtos	Novos produtos; Inovação do produto	Melhorar os atributos dos serviços prestados
OUTROS		Aumentar/criar a utilização do sistema de encomendas <i>online</i> ; Desenvolver o <i>cross selling</i> ; Manutenção e renovação da frota; Atualização da informação de interesse para o cliente no <i>site</i> ; Conseguir preços competitivos	Promover o trabalho interdepartamental e a participação nas tomadas de decisão; Utilizar as ferramentas de marketing como estratégia empresarial; Melhorar a comunicação interna e externa

Tabela VIII - Perspetiva dos Processos Internos (continuação)

	(Mogrão, 2013)	(Mota, 2011)	(Ribeiro, 2005)
Investigação e formação			Desenvolver processos de investigação de desenvolvimento de novos cursos, formações e serviços
Melhoria de processos	Maximizar a eficiência do subprocesso da tesouraria	Prazos de execução/cumprimento dos prazos de entrega;	Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação
Internacionalização			Promover e desenvolver a internacionalização
Qualidade	Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda ao cliente; Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda ao fornecedor; Maximizar a qualidade do subprocesso receção e conferência da mercadoria em armazém	Qualidade/fornecimento de acordo com as exigências do cliente	
Segurança		Não ter acidentes de trabalho	
Inovação de produto/serviço			
OUTROS	Potencializar o subprocesso do marketing	Conseguir preços competitivos	Desenvolver processos de ação social

	(Rodrigues, 2014)	(Sousa, 2012)
Investigação e formação		
Melhoria de processos	Melhoria dos processos produtivos	Reduzir os tempos entre a receção da encomenda e a entrega ao cliente; Melhorar a gestão de <i>stocks</i>
Internacionalização		
Qualidade	Melhoria da qualidade de fabrico	Melhorar a qualidade do atendimento; Diminuir o número de reclamações para manter o número de clientes
Segurança		
Inovação de produto/serviço		
OUTROS		

Fonte: Elaboração própria

Tabela IX - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

	(Ferreira, 2013)	(Mendes, 2012)	(Mendes, 2015)
Qualificação		Desenvolver competências estratégicas	Qualificação do capital humano; Aquisição de novas competências
Sistemas de Informação			
Satisfação/motivação	Satisfação dos colaboradores	Promover a satisfação e motivação dos colaboradores	Motivação dos colaboradores; Elevado nível de satisfação dos colaboradores
Formação	Desenvolvimento de competências		Aposta na formação; Forte aposta na formação interna e desenvolvimento profissional dos colaboradores; Forte aposta na formação de parceiros e clientes comerciais; Formação contínua; Aumentar as capacidades dos colaboradores; Desenvolver competências; Identificação e criação de competências chave
Inovação		Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras	
Tecnologia			Otimizar tecnologicamente a instituição; Facilidade de acesso à informação às bases de dados e ao servidor; Aplicar novas soluções tecnológicas
OUTROS		Desenvolver um clima organizacional saudável	Promover o <i>empowerment</i> ; Alianças com empresas de interesse; Investigação e Desenvolvimento; Melhorar a comunicação organizacional

Tabela IX - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (continuação)

	(Mogão, 2013)	(Mota, 2011)	(Ribeiro, 2005)
Qualificação			Aumentar a qualificação dos funcionários
Sistemas de Informação			Desenvolver e potenciar os sistemas de informação
Satisfação/motivação	Obter a satisfação dos colaboradores; Envolver os colaboradores na estratégia da empresa		
Formação		Formação contínua	
Inovação		Inovação	
Tecnologia			
OUTROS	Melhorar o desempenho dos colaboradores		Desenvolver e implementar um plano de carreira

	(Rodrigues, 2014)	(Sousa, 2012)
Qualificação		
Sistemas de Informação		Desenvolver e potenciar a utilização dos sistemas de informação
Satisfação/motivação	Motivação da equipa	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores
Formação		Melhorar o nível de formação dos colaboradores da empresa
Inovação		
Tecnologia	Investir em tecnologia	
OUTROS		

Fonte: Elaboração própria