



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Conceção de um *Balanced Scorecard* para uma empresa em reestruturação:
Estudo de Caso na GeoLoc**

Inês Cordeiro Caldeira

Mestrado em Contabilidade,

Orientadora:

PhD Ana Maria Simões,

Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

ISCTE Business School

Outubro, 2022

Departamento de Contabilidade

**Conceção de um *Balanced Scorecard* para uma empresa em reestruturação:
Estudo de Caso na GeoLoc**

Inês Cordeiro Caldeira

Mestrado em Contabilidade,

Orientadora:

PhD Ana Maria Simões,

Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

ISCTE Business School

Outubro, 2022

Para as minhas avós, que deveriam ser eternas.

Agradecimento

À Professora Ana Maria Simões, que esteve sempre disponível para me aconselhar e para me guiar.

À minha família, que nunca deixou de me ajudar, apoiar e motivar.

À Rocha, pela paciência.

A todos os outros, que de alguma forma fizeram parte deste caminho.

Obrigada.

Resumo

Para fazer face às exigências crescentes não só dos mercados e mas também dos consumidores, as empresas sentiram a necessidade de possuir mecanismos que as ajudem a dar resposta a essas exigências, e fundamentalmente, a sobreviver e prosperar. O Controlo de Gestão e os seus instrumentos têm vindo a desenvolver-se ao longo dos anos com o intuito de assistir os gestores e as empresas neste processo, auxiliando e orientando as suas ações.

No entanto, nem todas as empresas têm possibilidade de desenvolver este tipo de ferramentas, nomeadamente empresas de menor dimensão que possuem menos recursos quer financeiros quer não financeiros.

O trabalho desenvolvido visa a conceção de uma ferramenta de Controlo de Gestão, o *Balanced Scorecard*, para uma microentidade que está a passar por um processo de reestruturação e que ambiciona, sobretudo, a melhoria do seu desempenho.

Para isto, e de modo a reunir toda a informação pertinente e necessária à concretização do trabalho, foi efetuada uma revisão de literatura sobre os principais temas que o abrangem e foi ainda, de igual forma, recolhida informação relativa às envolventes externa e internas da empresa.

O trabalho foi desenvolvido tendo por base uma metodologia qualitativa de carácter intervencionista dado que passa pelo estudo de um contexto organizacional específico de uma empresa - produzindo resultados que apenas se aplicam a esta e que não são passíveis de serem generalizados.

Com este projeto conclui-se que o *Balanced Scorecard* é adaptável e aplicável a empresas de pequena dimensão. A sua concretização permitiu desenvolver um instrumento de gestão capaz de ajudar a gestão estratégica e a melhoria da performance da GeoLoc.

Os contributos práticos esperados para a empresa após a realização deste projeto assentam: na melhoria da comunicação e da transmissão de *feedback* entre todos os intervenientes, na estimulação e motivação dos colaboradores a atingirem os objetivos propostos e na melhoria da gestão de tempos através do planeamento das atividades. Todos estes contributos irão originar um maior alinhamento entre a estratégia e objetivos da empresa e entre todos os colaboradores, bem como uma melhoria contínua tanto da qualidade e desempenho dos produtos e serviços oferecidos, levando, consequentemente, a uma melhoria dos resultados da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Microentidades, Pequenas e Médias Empresas, Sistemas de Localização, GPS

Sistema de Classificação JEL: M10

Abstract

In order to face the growing demands not only of the markets but also of the consumers all over the world, companies are also growing the need to possess mechanisms that help them answer these demands, and ultimately, that help them survive and prosper. Management Control and its tools have been developing over the years with the aim of assisting managers and companies in the management process, helping and guiding their actions.

However, not all companies are able to develop this type of tools, in particular, smaller companies that possess less resources.

The purpose of this project is to design a Management Control tool, the Balanced Scorecard, for a micro-entity that is undergoing a restructuring process that aims, above all, to improve its performance.

Therefore, and in order to gather all the relevant and necessary information to fulfill the project, a literature review was carried out and, in the same way, it was collected information regarding the company's external and internal environment.

The project was developed following a qualitative methodology once it involves the study of the specific context of a company – producing organizational results that cannot be generalized.

With this project it was possible to conclude that the Balanced Scorecard can also be adapted and applied to smaller companies. Its implementation allowed the development of a management tool capable of helping the strategic management and improvement of GeoLoc's performance.

The practical contributions expected for the company after the completion of this project are: improving the communication and feedback given between all the collaborators, motivating employees to achieve the proposed objectives and improving time management through the planning of the activities throughout the year. All these will lead to a greater alignment between the company's strategy and objectives and among all employees, as well as a continuous improvement in both the quality and performance of the products and services offered, leading, consequently, to an improvement in the company's results.

Keywords: Balanced Scorecard, Micro-entities, Small and Medium Enterprises, Location Systems, GPS

Índice Geral

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Introdução.....	1
1.1. Tema e Relevância.....	1
1.2. Objetivos do Estudo.....	2
1.3. Estrutura do Trabalho	3
Revisão da Literatura	4
2.1. Controlo de Gestão	4
2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão	5
2.3. Pequenas e Médias Empresas e as suas necessidades de gestão	7
2.3.1. Pequenas e Médias Empresas em Portugal e na União Europeia	7
2.3.2. Características das PME e as suas necessidades de gestão	8
2.4. <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.4.1. <i>Balanced Scorecard</i> : Origem e conceito.....	10
2.4.2. <i>Balanced Scorecard</i> : Estrutura e Construção.....	11
2.4.3. <i>Balanced Scorecard</i> vs. <i>Tableau de Bord</i>	12
2.4.4. <i>Balanced Scorecard</i> e Pequenas e Médias Empresas	15
Metodologia	18
3.1. Metodologia.....	18
3.2. Método de Investigação e recolha de dados	18
Setor e Empresa.....	20
4.1. Caracterização do Setor	20
4.1.1. Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, telecomunicações e suas partes.....	20
4.1.2. Comércio de equipamentos/soluções de telemática	23

4.2.	Caracterização da Empresa.....	25
4.2.1.	Apresentação da empresa	25
4.2.2.	Estrutura Organizacional	26
4.2.3.	Informação para gestão	27
4.2.4.	Diagnóstico da situação atual	27
4.2.5.	Caracterização do produto/serviço	28
4.2.6.	Fatores Críticos de Sucesso	29
	Conceção do Balanced Scorecard para a GeoLoc.....	30
5.1.	Metodologia de Construção	30
5.2.	Desenvolvimento da Estratégia	31
5.2.1.	Missão, Visão e Valores	31
5.2.2.	Análise Estratégica	31
5.2.2.1.	Análise às 5 Forças de Porter	32
5.2.2.2.	Análise SWOT.....	34
5.2.3.	Formulação Estratégica	35
5.3.	Traduzir a Estratégia	36
5.3.1.	Perspetivas a tratar no <i>Balanced Scorecard</i>	36
5.3.2.	Identificação e definição de Objetivos Estratégicos	37
5.3.3.	Mapa Estratégico	39
5.3.4.	Definição de indicadores de performance	41
5.3.5.	Definição de iniciativas / planos de ação	44
5.3.6.	Etapas a seguir posteriormente.....	45
	Conclusões	47
6.1.	Conclusões e Contributos	47
6.2.	Limitações	49
6.3.	Oportunidades de Investigação Futuras	49
	Referências Bibliográficas	50

Anexo 53

Anexo A..... 53

Anexo B 53

Anexo C 54

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Número de empresas em Portugal, em 2020: total e por dimensão	7
Quadro 2.2. VAB das empresas em Portugal, em 2020: total e por dimensão	7
Quadro 2.3. Pessoal ao serviço de PME's e população empregada em Portugal, em 2020.....	8
Quadro 3.1. Teor das entrevistas realizadas	19
Quadro 4.1. Caracterização do número total de empresas do setor, por dimensão.....	20
Quadro 4.2. Número de mortes das Microentidades face ao total de mortes no setor	21
Quadro 4.3. Vendas e Serviços Prestados pelas empresas do setor	22
Quadro 4.4. Vendas e Serviços Prestados pelas Microentidades do setor	22
Quadro 5.1. Matriz SWOT da GeoLoc	34
Quadro 5.2. Objetivos Estratégicos da GeoLoc por perspetiva de performance	37
Quadro 5.3. Síntese do Scorecard para a GeoLoc	43
Quadro 5.4. Impacto dos Planos de Ação nos Objetivos Estratégicos.....	45

Índice de Figuras

Figura 4.1. Estrutura Organizacional da GeoLoc.....	26
Figura 5.1. Mapa Estratégico da GeoLoc.....	40

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1. Tema e Relevância

São vários os autores que defendem que, para a sobrevivência de uma entidade é fundamental que os seus objetivos estejam corretamente alinhados com a sua estratégia. Assim, e com a crescente competitividade que se tem vindo a presenciar em diversos setores, é fundamental que as empresas desenvolvam mecanismos que lhes permitam obter visões integradas dos seus negócios, para que as decisões a tomar levem à criação de valor e para que estas empresas consigam não só sobreviver, mas também prosperar.

O controlo de Gestão (e os sistemas de controlo de gestão) tem então desempenhado um papel importante no que diz respeito à obtenção, organização e análise de informação, para que esta possa ser usada para desenvolver e implementar uma estratégia e idealizar planos de ação que vão de encontro com os objetivos e necessidades da organização. É possível perceber que, tal como refere Jordan et al. (2015), um bom sistema de controlo de gestão poderá mostrar-se uma peça fundamental para o alcance do sucesso nas empresas.

Os sistemas de controlo de gestão incluem os sistemas de avaliação da performance (SAP) ou sistemas de medição do desempenho (SMD), que, segundo (Ferreira, 2017), são uma das ferramentas de gestão mais usadas para aumentar a probabilidade de se alcançar os objetivos delineados pelas entidades. O *Balanced Scorecard* (BSC) foi uma dessas ferramentas de gestão que surgiu de forma a auxiliar os gestores a obterem, segundo Kaplan & Norton (1992), uma visão integrada do seu negócio, de forma relativamente rápida, focando-se não só em vertentes financeiras, mas também não financeiras.

Estes sistemas de avaliação da performance têm-se mostrado úteis para a gestão de todo o tipo de organizações. No entanto, devido à carência de recursos verificada nas empresas de pequena dimensão (e devido aos custos associados à adoção e implementação dos mesmos) ou simplesmente pela definição de outras prioridades para o negócio, organizações como as Microentidades e as Pequenas e Médias Empresas (PME) muitas vezes não têm a possibilidade de usufruir deste tipo de ferramentas. A GeoLoc (nome fictício) é uma destas organizações.

A GeoLoc é uma empresa recente, de pequena dimensão, que tem passado por algumas dificuldades naquilo que diz respeito à sua afirmação no mercado, que se traduzem depois, em dificuldades de natureza financeira. Estas dificuldades estão em grande parte associadas a uma estratégia pobre e a objetivos definidos de forma insuficiente. É importante referir que:

1. A GeoLoc está inserida no setor do comércio de equipamentos eletrónicos e de telecomunicações, setor em constante evolução e com competitividade crescente.
2. Por ser uma microentidade com recursos limitados, até então a GeoLoc não implementou nenhuma ferramenta de avaliação da performance ou outra ferramenta de controlo de gestão adequada, que permitisse obter uma visão integrada do negócio, que fosse vantajosa para o processo de tomada de decisão e que permitisse uma correta monitorização do desempenho.
3. Neste momento a GeoLoc está a passar por uma reestruturação que visa a melhoria do desempenho geral da empresa e, conseqüentemente, torná-la mais competitiva e sustentável.

Assim sendo, e de forma a responder às questões acima mencionadas, este projeto nasce com o intuito de auxiliar a GeoLoc no seu processo de reestruturação, através da aplicação prática dos conceitos relacionados com o BSC, e propõe-se, então, a contribuir para uma melhoria da sua gestão estratégica e da sua performance.

Importante salientar que, de forma a proteger os interesses da empresa, ao longo do trabalho o nome usado para a mesma será fictício, e os nomes dos colaboradores não serão partilhados.

1.2. Objetivos do Estudo

Numa economia cada vez mais globalizada, onde clientes e empresas têm cada vez mais acesso à informação e a tecnologias de comunicação, é fundamental que as empresas estejam preparadas para dar resposta às necessidades, cada vez mais exigentes, dos seus *Stakeholders*. Como tal, os sistemas de avaliação de performance surgem então com o intuito de, segundo Ferreira & Otley (2009), auxiliar o processo estratégico e de gestão das empresas, bem como facilitar possíveis mudanças necessárias dentro da organização.

A GeoLoc tem passado por algumas dificuldades dentro do seu negócio e iniciou um processo de reestruturação que visa, de modo geral, melhorar alguns aspetos da sua atividade normal e suprir algumas lacunas existentes. Tendo por base este contexto, o objetivo geral deste projeto passa pela conceção de uma ferramenta de gestão que seja eficaz no acompanhamento da performance organizacional da empresa e que, alinhada com a estratégia da empresa, indique o caminho a seguir que permita alcançar os seus objetivos e a sua visão, tornando-a, ao mesmo tempo, ainda mais competitiva e proporcionando um crescimento rápido e transversal em todas as componentes relevantes para o negócio.

Este objetivo geral poderá desdobrar-se em três objetivos mais específicos, sendo eles:

- Diagnóstico da situação atual da GeoLoc e análise das suas necessidades, tendo em conta o seu contexto atual de mudança;
- Conceptualizar um *Balanced Scorecard* para a GeoLoc, uma vez que esta é uma das ferramentas existentes mais abrangentes e de simples implementação.
- Perceber em que medida a aplicação de um BSC numa PME pode diferir da aplicação de um BSC em empresas de maior dimensão;

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho foi organizado de forma a seguir uma metodologia pertinente e apresenta a seguinte estrutura:

O capítulo introdutório representa a primeira parte do trabalho e inclui a apresentação do tema e relevância do trabalho desenvolvido, o objetivo geral que o trabalho pretende alcançar e os três objetivos específicos propostos para o mesmo.

A segunda parte inclui o capítulo de revisão da literatura, que pretende providenciar uma visão global e um enquadramento relativamente aos temas abordados ao longo do trabalho, nomeadamente: o Controlo de Gestão e os seus instrumentos, as Pequenas e Médias Empresas (passando pelas suas características e as suas necessidades de gestão), o *Balanced Scorecard* (dissecando temas como a sua origem, as suas características e a sua aplicabilidade em empresas de pequena dimensão).

A terceira parte diz respeito ao terceiro capítulo e à Metodologia pela qual o trabalho foi conduzido, bem como os métodos de investigação e recolha de dados utilizados ao longo de todo o processo de elaboração do trabalho.

As partes quarto e cinco dizem respeito à vertente prática do trabalho, sendo que a quarta parte inclui o capítulo relativo à informação do setor e da empresa, tendo sido conduzida uma investigação que permitisse analisar, caracterizar e compreender melhor cada um destes.

A parte final engloba a conceção do *Balanced Scorecard* que fosse aplicável à GeoLoc, terminando com um capítulo dedicado às conclusões retiradas do trabalho desenvolvido, apontando as limitações encontradas ao longo de todo o processo bem como outras oportunidades de investigação futuras.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

2.1. Controlo de Gestão

Todos os conceitos e áreas de estudo sofrem modificações e passam por alguma evolução ao longo dos anos, à medida que são estudados e explorados. Segundo o descrito por Johnson & Kaplan (1987), para além de inovações observadas nos processos de orçamentação e de avaliação do desempenho divisional, a época após a Segunda Guerra Mundial presenciou uma exploração sistemática dos processos de controlo de gestão, por forma a dar resposta às necessidades dos gestores das empresas, que se mostravam cada vez mais complexas. É ainda referido pelos autores que, anteriormente, os escritores académicos se focavam demasiado no papel da contabilidade de custos para fins de tomada de decisão e acabavam por ignorar ferramentas importantes de responsabilização já utilizadas em organizações hierárquicas.

Em 1965, Robert Anthony propôs uma estrutura hierárquica para as diversas atividades de planeamento e controlo realizadas pelas organizações e distinguiu alguns conceitos, entre eles o controlo de gestão. Tal como apresentado por Johnson & Kaplan (1987), Robert Anthony definiu o controlo de gestão como sendo “*the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives*” (Anthony, 1965, p. 17), começando aqui a evidenciar e delinear um caminho para a ligação do controlo de gestão à estratégia das entidades.

O Controlo de Gestão tem-se apresentado permanentemente como ferramenta importante para a tomada de decisão ao longo dos tempos, tendo sempre em conta as necessidades associadas a cada época. Apesar da sua definição variar consoante o autor e o período, o Controlo de Gestão tem evoluído no sentido de providenciar informação cada vez mais útil para os decisores, baseando-se em aspetos cada vez mais específicos das organizações, como a sua estratégia, estrutura organizacional e tecnologia. Tem vindo a ultrapassar questões como a sobreutilização de informação meramente financeira para efeitos de avaliação do desempenho empresarial (questão apontada por Eccles (1991), como sendo um fator de descontentamento junto dos gestores já há décadas), tendo nos últimos tempos progredido no sentido de englobar também a importante dimensão não-financeira.

Recentemente, o Controlo de Gestão foi definido por Lopes (2020), como sendo uma área que reúne diversas perspetivas e diversos domínios científicos, envolvendo o trabalho constante dos decisores e intervenientes tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos da entidade

(Jordan et al., 2015). O Controlo de Gestão motiva ainda a recolha de dados que são depois transformados em informação e que permitem a monitorização do desempenho operacional e da estratégia organizacional.

Assim, e percebendo então que um dos objetivos principais do Controlo de Gestão é, não só, guiar e orientar as práticas dos intervenientes na atividade da organização, mas também, servir de apoio ao planeamento e coordenação das ações, fornecer feedbacks precisos e oportunos sobre a atividade organizacional e auxiliar na implementação de correções quando necessário (Adler, 2011), percebe-se também o porquê da necessidade de alinhamento constante do Controlo de Gestão (e dos seus sistemas/instrumentos) com a estratégia que as organizações pretendem seguir e desenvolver, permitindo desta forma que se trace um caminho para a existência de coerência global dentro da organização. De facto, os sistemas de controlo de gestão deverão depender e ser uma função daquilo que é a estratégia definida pelas organizações e dos objetivos que estas decidam perseguir (Adler, 2011; Otley, 1999). Finalmente, e de forma a realçar a importância deste tópico, Ferreira & Otley (2009) apontam ainda a existência de estudos que provam que uma combinação entre a estratégia, os sistemas de controlo de gestão e o ambiente externo às organizações poderá levar a uma melhoria da performance organizacional.

2.2. Instrumentos de Controlo de Gestão

Segundo Jordan et al. (2015), os instrumentos de controlo de gestão estão divididos em três categorias: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem dizem respeito ao tipo de instrumentos *“de cariz técnico necessários para que os gestores possam seguir os passos (...) do processo de controlo de gestão: fixar objetivos, planejar e acompanhar resultados”* (Jordan et al., 2015, p. 41). Esta categoria, segundo os autores, inclui ferramentas como o plano operacional e o orçamento (ambos instrumentos previsionais de pilotagem), e como o controlo orçamental e os tableaux de bord (ambos instrumentos de acompanhamento de resultados). O plano operacional representa a *“definição operacional da estratégia”* (Jordan et al., 2015, p. 42) e apresenta todas as atividades a desenvolver pela empresa, visando o médio-prazo. Pode ser definido também como uma ferramenta de carácter qualitativo, dado que o seu propósito é, entre outros, *“verificar detalhadamente se a estratégia pode vir a ser realizável”* (Jordan et al., 2015, p. 43) e encontrar formas de a viabilizar. O orçamento diz respeito essencialmente a um processo de definição de

objetivos a curto prazo e definição de planos de ação, que serão depois alvo de um processo de valorização financeira. O controlo orçamental visa a comparação entre os valores projetados no orçamento com as realizações, por forma a “*evidenciar desvios e analisá-los*” (Jordan et al., 2015, p. 44). Por fim, a literatura apresenta uma ferramenta vista como versátil pelo cariz híbrido e diverso dos seus indicadores, que contemplam informação financeira e não financeira, tornando-a mais completa e fidedigna para acompanhamento e avaliação do desempenho e para o posterior processo de tomada de decisão, atuando sempre em conformidade com os objetivos estratégicos definidos. São os chamados, “*Hybrid (Performance) Measurement Systems*” (Gond et al., 2012; Malmi & Brown, 2008) e é nesta categoria que se inserem os “*Tableaux de Bord*” enunciados por Jordan et al. (2015). O principal objetivo deste tipo de ferramentas é, de forma eficiente e através de processos com várias fases, auxiliar na mensuração das atividades organizacionais e na produção de informação útil para a gestão e, no fim, proporcionar uma melhoria do desempenho global da entidade. O *Balanced Scorecard* está incluído neste tipo de sistemas e será um tema oportunamente aprofundado nos tópicos seguintes

Os instrumentos de orientação do comportamento pretendem “garantir o alinhamento da gestão” (Jordan et al., 2015, p. 47) dando condições aos gestores de cada departamento para que estes tenham comportamentos empresariais que privilegiem os interesses gerais da organização. Englobam a organização em centros de responsabilidade, os critérios de avaliação do desempenho e os sistemas de preços de transferência interna. A organização em centros de responsabilidade permite descentralizar as organizações e orientar as ações de cada área em conformidade com a sua missão e os seus objetivos específicos. Os critérios de avaliação do desempenho dependem da natureza do centro de responsabilidade e de uma seleção de diversos elementos, sendo que estes devem incluir apenas os elementos que o responsável pode controlar. Por fim, sistemas de preços de transferência interna permitem a valorização de intercâmbios (de produtos ou serviços) entre centros de responsabilidade da mesma entidade (Jordan et al., 2015).

Por fim, os instrumentos de diálogo são mecanismos que permitem a comunicação, ao longo do processo de controlo de gestão, entre gestores operacionais e responsáveis do controlo de gestão. Esta categoria inclui “*salas de reunião, datas de reunião e relatórios de reunião*” (Jordan et al., 2015, p. 49). Estas reuniões representam sessões de alinhamento em que são tratados, entre outros, assuntos como negociação de objetivos e dos meios para os atingir, análise e interpretação de resultados ou negociação de ações corretivas a implementar (Jordan et al., 2015).

2.3. Pequenas e Médias Empresas e as suas necessidades de gestão

2.3.1. Pequenas e Médias Empresas em Portugal e na União Europeia

A classificação de uma empresa como sendo uma PME não assenta numa definição generalizada para o termo, mas sim na obediência a um conjunto de limites estabelecidos por lei: neste sentido, a categoria das PME em Portugal é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros ou cujo balanço total não exceda os 43 milhões de euros. Adicionalmente, uma empresa será considerada: uma pequena empresa, se empregar menos de 50 pessoas e se o seu volume de negócios ou balanço total anual não exceder os 10 milhões de euros; ou uma microentidade, no caso de empregar menos de 10 pessoas e do seu volume de negócios ou balanço total anual não exceder os 2 milhões de euros. Em Portugal, e de forma a perceber a importância desta categoria de empresas, as Pequenas e Médias Empresas (PME) representam quase a totalidade do tecido empresarial – em 2020, segundo dados do INE/PORDATA, as PME representavam 99,9% do total de empresas em Portugal, tal como ilustrado no quadro 2.1.

Quadro 2.1. Número de empresas em Portugal, em 2020: total e por dimensão

Anos	Total	Dimensão	
		PME	Grandes empresas
2020	1.316.256	1.314.944	1.312

Fonte: INE/PORDATA (última atualização em 30-03-2022)

A importância das PME para a economia nacional pode ainda ser percebida através de indicadores como o Valor Acrescentado Bruto (VAB) e do pessoal ao serviço de PME's em relação à população empregada em Portugal – em 2020, dados do INE/PORDATA evidenciam que da riqueza gerada pelas empresas em Portugal, cerca de 61% dizia respeito a PME's e, nesse mesmo ano, o pessoal ao serviço de Pequenas e Médias Empresas em Portugal representava cerca de 70% do total da população empregada no país, tal como se pode observar nos quadros 2.2 e 2.3, respetivamente.

Quadro 2.2. VAB das empresas em Portugal, em 2020: total e por dimensão

Anos	Total	Dimensão	
		PME	Grandes empresas
2020	104.220,2 M€	63.957,5 M€	40.252,7 M€

Fonte: INE/PORDATA (última atualização em 30-03-2022)

Quadro 2.3. Pessoal ao serviço de PME's e população empregada em Portugal, em 2020

Anos	População Empregada (em milhares)	Pessoal ao serviço de PME's (em milhares)
2020	4.683,7	3.293,6

Fonte: INE/PORDATA (última atualização em 30-03-2022)

A importância das PME's estende-se para além das fronteiras de Portugal, sendo que representam também na União Europeia elementos cruciais para a competitividade económica da mesma. Segundo dados enunciados por Gouardères (2021), para além de serem grandes geradoras de empregos e de também representarem 99% do tecido empresarial total da UE, as PME's (dados relativos a 2015), geraram cerca de 3,9 biliões de euros em Valor Acrescentado e empregaram cerca de 90 milhões de pessoas, sendo que constituem, segundo o autor “*an essential source of entrepreneurial spirit and innovation*” (p. 1).

Rekkas (2021), refere ainda que, reconhecendo a importância das PME's (principalmente naquilo que diz respeito à criação de empregos qualificados que vão de acordo com as exigências da época atual e à contribuição do empreendedorismo para o crescimento económico), os países e os estados têm orientado cada vez mais as suas políticas públicas e iniciativas no sentido de não só fortalecer e desenvolver estas empresas mas também de promover a coesão social e propiciar uma maior competitividade à escala internacional.

2.3.2. Características das PME e as suas necessidades de gestão

Segundo o descrito por Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín (2005), vários fatores têm forçado as organizações a aumentar cada vez mais a competitividade dos seus negócios, nomeadamente: a crescente globalização da economia e dos mercados, as rápidas e incertas mudanças no ambiente económico bem como a crescente competição vivida no mesmo, aliados ainda à necessidade contínua de inovação e à utilização progressiva de tecnologias de informação. No entanto, apesar de apresentarem estruturas mais simples, que permitem uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças, as PME's são empresas que, por norma, apresentam mais dificuldades a atender às questões supramencionadas. Estas dificuldades estão em grande parte associadas a algumas desvantagens a que as PME's se vêm sujeitas, nomeadamente: a limitação de recursos financeiros (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Belokurows et al., 2017; Ebben & Johnson, 2005) e maior dificuldade de acesso a créditos favoráveis; menos informação sobre o ambiente externo quando em comparação com organizações de maior dimensão, o que poderá dificultar a capacidade de proporcionar respostas estratégicas adequadas a possíveis mudanças

(Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005); a sua dimensão reduzida e consequente incapacidade/dificuldade em atingir economias de escala que permitam melhoria da eficiência (Ebben & Johnson, 2005); ou até, associadas às características dos gestores (como por exemplo a idade ou o facto de apenas estarem ligados ao negócio por ser uma empresa familiar, tal como referido por Belokurows et al. (2017)), a existência de alguma falta de profissionalismo ou falta de conhecimentos em termos de práticas de gestão e de formulação de estratégias.

Os autores referem ainda que, na posse de capacidades e recursos intangíveis como *“technological capital and innovation, human resources, and internal organization design”* (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005, p. 289), as empresas vêm uma maior probabilidade para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No entanto, mais uma vez as PME's enfrentam algumas dificuldades a este nível - associadas muitas vezes ao seu tamanho e, mais uma vez, à limitação recursos, sendo assim essencial que se promova um crescimento que potencie uma melhoria na eficiência de todos os processos e na gestão e utilização dos recursos. Neste sentido, algumas cooperações (como o caso de fusões ou aquisições) podem representar uma ajuda preciosa para que as PME's sejam capazes de atingir dimensões suficientes que levem à obtenção de vantagens provenientes do aumento do seu tamanho, nunca deixando de beneficiar das vantagens inerentes às empresas de menor dimensão como por exemplo a capacidade de redução de custos, a autonomia, a especialização em áreas concretas e a flexibilidade (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005).

Possuindo estruturas mais simples, as PME's apresentam-se geralmente como sendo menos burocráticas, o que remete mais uma vez para a flexibilidade das mesmas, que se apresenta como uma das principais características deste tipo de empresas. Esta pode também ser utilizada como fonte de obtenção de vantagens competitivas uma vez que a sua existência torna as empresas mais responsivas às expetativas e necessidades dos Stakeholders e do mercado.

Assim sendo, e tendo em consideração as desvantagens a que naturalmente já se vêm sujeitas, no universo das PME's, a boa definição, orientação e aplicação da estratégia de cada organização e a utilização de ferramentas de gestão são fator crítico não só para a apresentação de melhorias nos resultados e no desempenho, mas também como meio fundamental para a garantia da sobrevivência de cada uma (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Belokurows et al., 2017; Ebben & Johnson, 2005). Da mesma forma, para que as ferramentas de gestão sejam vantajosas para este tipo de organizações, deverão: ser simples na ótica dos utilizadores; estabelecer objetivos de forma clara; deverão ser relevantes e fiáveis; e deverão promover feedback em tempo útil para a gestão.

O estudo conduzido por Belokurows et al. (2017) sobre a utilização de ferramentas de gestão/avaliação do desempenho em PME's portuguesas e brasileiras permitiu concluir que a utilização deste tipo de ferramentas pode ser extremamente benéfica no sentido de ultrapassar grande parte das dificuldades e desafios encontrados pelas PME's durante a sua atividade: auxiliam na tomada de decisão, auxiliam na identificação de atividades que agregam valor ou que necessitam de melhorias, permitem aperfeiçoar o processo produtivo e operacional – sendo que todos estes aspetos poderão de alguma forma contribuir para o alívio de questões associadas à limitação de recursos financeiros, aumentando a eficiência organizacional da entidade; por outro lado, providenciam informação útil e fiável que permite a definição de planos de ação conforme as necessidades, possibilitam o alinhamento dos objetivos e da estratégia organizacional, possibilitam uma melhoria da comunicação organizacional – o que pode contribuir, de modo geral, para uma aumento da coesão entre colaboradores, objetivos organizacionais e gestores e levar a um aumento da competitividade da entidade.

É possível então perceber que as necessidades de gestão das PME's passam, em grande parte, por arranjar cooperações e práticas de gestão (como por exemplo ferramentas de medição/avaliação de desempenho) que sejam capazes de auxiliar na definição e aplicação estratégica da empresa e ao mesmo tempo de mitigar as dificuldades a que estas estão normalmente sujeitas, para que possam: em primeiro lugar, garantir a sua sobrevivência num ambiente económico que se mostra cada vez mais exigente e, em segundo lugar, prosperar de forma a produzir desempenhos e resultados satisfatórios que permitam um crescimento contínuo e sustentado.

2.4. *Balanced Scorecard*

2.4.1. *Balanced Scorecard*: Origem e conceito

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que foi concebida por Robert Kaplan e David Norton e apresentada em 1992 num artigo da revista *Harvard Business Review*, tendo o conceito continuado a evoluir ao longo dos anos. A ferramenta foi desenvolvida após um período de pesquisa de um ano junto de 12 empresas que se mostravam à frente do seu tempo, no que dizia respeito à área da avaliação do desempenho. Segundo Kaplan & Norton (1996), o nome dado pretendeu refletir o equilíbrio existente entre: objetivos de curto e longo-prazo objetivos financeiros e não financeiros, indicadores de causa e indicadores de resultados, e finalmente, perspetivas de desempenho internas e perspetivas de desempenho externas. O BSC aparece então numa época em que as necessidades dos gestores começavam a tornar-se mais exigentes

e nasce para dar resposta a um ambiente cada vez mais competitivo – as empresas começavam a precisar de instrumentos que providenciassem informação completa para a tomada de decisão e que ultrapassassem as dificuldades e fragilidades que os sistemas tradicionais começavam a apresentar (Kaplan & Norton, 1992).

Mais do que uma mera ferramenta de medição do desempenho, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que auxilia em processos como “comunicação de prioridades, afetação de recursos, definição de metas, avaliação do desempenho e controlo estratégico” (Ferreira, 2017, p. 362), bem como orçamentação, planeamento e ainda feedback estratégico contínuo e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b), e que pode levar a melhorias inovadoras em áreas essenciais do negócio (Kaplan & Norton, 1993). O BSC é então uma ferramenta que, ao integrar indicadores e medidas de desempenho financeiras e não-financeiras, não só permite obter, de forma rápida, uma visão abrangente do negócio, mas permite também que as organizações, através da combinação dos variados indicadores de diferentes naturezas, alinhem os seus objetivos de desempenho de curto-prazo com os seus objetivos estratégicos de longo-prazo (Lueg & Carvalho e Silva, 2021). Para isto, utiliza (geralmente, não sendo regra geral) quatro diferentes perspetivas que permitem traduzir a visão e a estratégia de uma entidade em objetivos e indicadores de medição de desempenho (Bourguignon et al., 2004), sendo elas: Perspetiva dos Clientes, Perspetiva Financeira, Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento e Perspetiva dos Processos Internos. No entanto, e como acima referido, as quatro perspetivas apresentadas devem ser apenas consideradas como modelo e não como regra, sendo que cada organização deverá adaptar as perspetivas utilizadas às suas necessidades, sendo possível incorporar mais ou menos perspetivas (Kaplan & Norton, 1996a, p. 34; Simons, 2016).

2.4.2. *Balanced Scorecard*: Estrutura e Construção

Um dos principais propósitos do *Balanced Scorecard* é, a tradução da visão e da estratégia da organização num conjunto de indicadores de desempenho e de objetivos a atingir (Kaplan & Norton, 1993, 1996a, 1996b). Neste sentido, o primeiro passo para a conceção do BSC é precisamente a definição da visão da entidade e, consequentemente, da estratégia de negócio a seguir (Simons, 2016), para que depois seja possível então começar a determinar que rumo tomar.

No passo seguinte, os responsáveis deverão selecionar as perspetivas relevantes a utilizar no seu modelo de BSC e, em seguida, traduzir a visão e a estratégia em objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996a, p. 10) para cada uma das perspetivas selecionadas, tendo sempre a

preocupação de obter um consenso geral em torno dos mesmos. Para este efeito poderá ser desenhado um mapa estratégico, que providenciará aos executivos “(...) *a way to analyze and show how the goals of different functions are interrelated to support the overall business strategy.*” (Simons, 2016, p. 3). Durante o processo de definição dos objetivos estratégicos, deverão também ser identificados os “*drivers*” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 12) dos mesmos, sendo que estes representam os fatores críticos para alcançar os objetivos definidos.

Posto isto, deverão ser selecionados os indicadores de desempenho, que deverão, segundo (Simons, 2016, p. 12), ser “(...) *SMART: Specific, Measurable, Actionable, Realistic and Time related.*”. É importante salientar que a comunicação dentro da organização tanto dos objetivos estratégicos como dos indicadores selecionados é um passo crucial para que seja possível obter aprovação geral e, posteriormente, garantir um alinhamento dos esforços entre todos os colaboradores que levem ao sucesso da estratégia definida, tal como referido por Kaplan & Norton (1996a, p. 13).

De seguida deverão ser definidas e quantificadas metas para cada indicador de desempenho selecionado previamente, para que depois se inicie um processo de planeamento que envolve a idealização de planos de ação (iniciativas que levem ao cumprimento das metas acordadas) e alocação de recursos que permita a viabilização desses mesmos planos (Kaplan & Norton, 1996a; Simons, 2016).

Como a estratégia empresarial não deverá ser algo estático, mas sim que se adapte ao meio e às circunstâncias, o BSC enquanto ferramenta de gestão não poderá também sê-lo. Assim sendo, uma das fases mais importantes da implementação do BSC foca-se então, como apresentado por Kaplan & Norton (1996a), na monitorização periódica dos desempenhos obtidos (avaliando metas periódicas definidas) e, consequentemente, na revisão e elaboração de alterações à estratégia (aos objetivos, indicadores ou metas) caso estas se justifiquem.

Finalizado todo o processo, poderá iniciar-se um novo ciclo que contém todas as mesmas fases acima referidas, o que permite que o *Balanced Scorecard* possa evoluir consoante as necessidades da organização e consoante as circunstâncias do ambiente interno e externo – o que, por estas razões, o torna um instrumento completo e flexível.

2.4.3. *Balanced Scorecard vs. Tableau de Bord*

Para além do *Balanced Scorecard* existem ainda outras ferramentas utilizadas pelas organizações para efeitos de monitorização e avaliação do desempenho. Dentro destas, algumas apresentam determinados pontos convergentes com o BSC enquanto outras apresentam abordagens e metodologias bastante distintas. O *Tableau de Bord* apresenta-se, neste sentido,

como sendo o instrumento que será mais semelhante ao BSC e, portanto, será aqui alvo de maior destaque e análise.

O *Tableau de Bord* é uma ferramenta que surgiu antes do *Balanced Scorecard*, em França, no início do século XX (Daum, 2005; Epstein & Manzoni, 1998), e que já no seu tempo incorporava indicadores financeiros e não financeiros. Este surgiu com o intuito de auxiliar os engenheiros de produção industrial a melhorar os seus processos, através da compreensão das relações de causa-efeito - “*relationships between actions and process performance*” (Epstein & Manzoni, 1998, p. 191), significando então que procurava explicar as relações entre as ações e o desempenho dos processos de produção. O *Tableau de Bord*, tal como o *Balanced Scorecard*, pretende, de modo geral: em primeiro lugar, traduzir a visão e a estratégia das organizações em objetivos e indicadores financeiros mas também não financeiros (Jordan et al., 2015); e, em segundo lugar, sintetizar num documento um conjunto de parâmetros chave que, providenciem uma rápida visão geral das operações (Bourguignon et al., 2004) e que possam servir como ferramenta que fomente a comunicação entre todos os intervenientes (Daum, 2005) e sirva de apoio à tomada de decisão (Epstein & Manzoni, 1998) por parte dos gestores, quer sejam estes gestores de topo ou de departamentos específicos.

A implementação desta ferramenta numa organização envolve necessariamente tanto os gestores operacionais e executivos da entidade como os responsáveis pelo controlo de gestão para que, conjuntamente, estes possam decidir o conteúdo e a natureza dos elementos a integrar o *Tableau de Bord*, tal como refere Jordan et al. (2015) no capítulo dedicado à conceção prática dos sistemas *Tableaux de Bord*. Neste mesmo capítulo é apresentada uma metodologia de conceção do instrumento denominada de “Método OVAR” (Jordan et al., 2015, p. 252) (Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis) que inclui 5 fases de desenvolvimento: a primeira fase passa por definir um organograma de gestão que esquematiza e permite compreender a estrutura da entidade, identificando todos os centros de responsabilidade e relação existente entre cada um deles bem como as áreas de responsabilidade e funções de cada gestor operacional; a segunda fase passa pela definição dos objetivos (resultados a atingir) e das variáveis de ação (meios para que se alcancem os objetivos) para a empresa como um todo e para cada centro de responsabilidade; a terceira fase pressupõe a seleção dos indicadores de performance que permitem a quantificação os objetivos definidos e as suas variáveis de ação, decididos idealmente após discussão entre o responsável e os seus colaboradores; a quarta fase passa pela quantificação dos indicadores através da identificação e estudo das fontes de informação e a posterior recolha da mesma; finalmente, a última fase passa pela apresentação dos *Tableaux de Bord*, tendo antes definido aspetos importantes como a periodicidade de

informação desejada e privilegiando a simplicidade de apresentação para fácil compreensão do documento.

Apesar dos pontos convergentes entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* já acima mencionados, algumas diferenças distinguem os dois instrumentos de avaliação de desempenho, como por exemplo:

Em primeiro lugar, por não incluir categorias pré-definidas de indicadores (como acontece nas 4 perspetivas definidas no BSC) e por estes serem listados e definidos mais flexivelmente, de forma “*ad hoc*”, como é referido por Epstein & Manzoni (1998), o *Tableau de Bord*, apesar de menos rígido nesse aspeto, poderá tornar-se desnecessariamente mais complexo do que o BSC no que diz respeito à sua aplicação prática (Bourguignon et al., 2004), contendo demasiados indicadores (Daum, 2005);

Adicionalmente, o BSC coloca ênfase na ligação entre a medição do desempenho e no estabelecimento de recompensas, enquanto o TB em termos de medição do desempenho, dá ênfase ao processo de aprendizagem, focando-se no propósito de gerar e providenciar informação sobre os acontecimentos passados e futuros (Bourguignon et al., 2004);

Para além dos aspetos já mencionados, Bourguignon et al. (2004) referem que enquanto o BSC assume uma relação existente de causa-efeito entre as quatro perspetivas estratégicas existentes, por outro lado, o TB não pressupõe tal existência de relação entre as áreas estratégicas definidas pelos utilizadores, podendo, nesse sentido, correr-se o risco de existir um conflito entre objetivos estratégicos.

Finalmente, e segundo Epstein & Manzoni (1998), a teoria do TB pressupõe que este possa ser construído para diversas divisões, departamentos ou para qualquer outra categoria decidida pela organização, enquanto o BSC e a sua conceção estão previstos para um nível mais geral da organização.

Assim, e tendo em conta as diferenças e as semelhanças entre cada um dos instrumentos analisados, é possível reunir um conjunto das principais críticas feitas na literatura tanto a um como ao outro. Algumas das principais críticas apontadas ao *Tableau de Bord* prendem-se no facto de que: o TB e as organizações que o implementam têm mostrado tendência para enfatizar em demasia os indicadores e perspetivas financeiras, negligenciando os indicadores não-financeiros e tirando-lhes alguma importância, tal como referenciam Daum (2005) e Epstein & Manzoni (1998); o TB tem sido pouco utilizado com o intuito de promover o diálogo e interação entre todos os intervenientes do negócio, servindo apenas como meio de apoio à gestão, tal como referem Epstein & Manzoni (1998). Em contrapartida, o BSC tem sido criticado, tal como elaborado por Ferreira (2017), por questões como: por não ser definida nenhuma orientação

teórica em termos da aplicação de recompensas no balanced scorecard, (Otley, 1999) aduz que os sistemas de recompensas “*have the potential to destroy the impact of an otherwise well-designed scorecard.*” dando o exemplo de situação em que o scorecard tivesse sido implementado mas em que o sistema de recompensas continuasse a ser baseado no cumprimento das metas previamente orçamentadas; já Nørreklit (2000) argumenta que o *scorecard* “*does not monitor the competition or technological developments.*”, adicionando que a ferramenta se torna estática ao invés de dinâmica tendo em conta que as ações dos concorrentes ou as inovações tecnológicas não são monitorizadas de forma contínua (Nørreklit, 2000); finalmente, Ferreira (2017) apresenta uma última crítica ao BSC, onde refere que “o modelo requer(er) transparência e disseminação de informação estratégica aos diversos níveis da organização”, o que leva a que exista, segundo o autor, uma perda de poder por parte dos gestores de topo.

De forma a concluir, o desenvolvimento deste projeto irá preterir o *Tableau de Bord* em função do Balanced Scorecard, por um lado, uma vez que, tal como referido por Epstein & Manzoni (1998), o conteúdo e aplicação prática dos TB muitas vezes ficaram aquém da teoria conceptual à volta do modelo e, por outro lado, uma vez que o BSC, quando implementado, pode mostrar ser uma ferramenta importante, em particular junto de Pequenas e Médias empresas em Portugal, tema que irá ser aprofundado em seguida.

2.4.4. *Balanced Scorecard* e Pequenas e Médias Empresas

A utilização de ferramentas de controlo de gestão e de gestão estratégica como o *Balanced Scorecard* não são limitadas a grandes entidades. De facto, a sua implementação poderá em vários casos beneficiar tanto grandes organizações como outras de menor dimensão, como defendido por Andersen et al. (2001), por Marques (2012) e por Gumbus e Lussier (2006).

Como já referido anteriormente, o BSC é visto como sendo mais do que uma mera ferramenta de avaliação de desempenho, sendo que, como já referido, evoluiu no sentido de auxiliar os gestores no processo de definição, divulgação e aplicação da estratégia empresarial e obtenção de uma visão geral do negócio. Posto isto, visa, através da sua implementação e utilização, tratar diversas questões importantes de gestão estratégica que são relevantes tanto para PME's como para grandes entidades, como apresenta Andersen et al. (2001): a definição de uma visão clara a seguir, sendo que o BSC permite ajudar a definir e, posteriormente, articular os objetivos estratégicos da organização com as atividades a desenvolver e objetivos de curto-prazo a atingir; o domínio e conhecimento de todos os assuntos que envolvem o modelo de negócio; a definição de prioridades tendo em vista o alcance das metas definidas; e

o controlo das atividades desenvolvidas e resultados obtidos, que permite comprovar ou negar a relação causa-efeito entre ambas mas permite também perceber quais as direções a seguir no futuro.

Para além destes pontos essenciais abordados pela metodologia do BSC, existem ainda outros benefícios que as PME's podem retirar da utilização deste instrumento, bem como outras questões que justificam a relevância da utilização do mesmo nas entidades de menor dimensão. Assim, a importância do BSC para as pequenas entidades advém das seguintes questões: em primeiro lugar, do facto de que este é usado como meio de formalizar a visão estratégica definida pelas empresas (Marques, 2012), abordando o planeamento estratégico (área mais enfraquecida nas PME's derivada de uma menor necessidade de existência de controlos e gestão formais), a definição e alinhamento dos objetivos estratégicos e a definição de prioridades de forma consensual (Andersen et al., 2001); e, em segundo lugar, pelo impulso que este dá à construção e à aplicação de métodos de gestão estratégica mais eficazes, normalmente algo negligenciados nas PME's (Andersen et al., 2001), bem como pela promoção de melhorias gerais contínuas (Gumbus & Lussier, 2006), em especial na comunicação e no envolvimento dos trabalhadores, promovendo a aprendizagem e contribuindo para a inovação (Marques, 2012). Adicionalmente, são ainda apontados outros benefícios para as empresas de dimensão reduzida quando estas implementem e utilizem um BSC, nomeadamente: uma vez que o BSC promove a definição de prioridades, das atividades a desenvolver e a delegação de funções, existindo uma articulação entre todas estas questões torna-se possível desenvolver também uma gestão mais eficiente do tempo dos gestores/trabalhadores e dos recursos disponíveis na entidade (Andersen et al., 2001), evitando a necessidade de construir estruturas organizacionais mais complexas que comprometam a flexibilidade e a simplicidade características das estruturas das PME's, bem como aumentos de custos associados a essa complexidade acrescida (Andersen et al., 2001; Marques, 2012);

É também importante referir que a implementação de BSC's em PME's, geralmente será um processo menos demorado quando em comparação com grandes entidades, graças a algumas das características das entidades de menor dimensão já mencionadas, tais como a existência de uma maior simplicidade das estruturas organizacionais e ainda, como referido por Andersen et al. (2001), pelo facto de neste tipo de organizações (menos complexas e burocráticas) os processos de recolha de informação poderem ser efetuados através de métodos menos formais (e como tal, menos demorados).

No caso concreto das PME's portuguesas, Marques (2012) refere que a crescente globalização e abertura dos mercados as expôs a algumas das suas fragilidades, como baixas

produtividades e fracos desempenhos (fragilidades estas que poderão em parte estar associadas à utilização de sistemas tradicionais de gestão - que já vimos serem insuficientes nos dias de hoje - e a uma fraca definição e orientação estratégica). Neste sentido, a utilização de ferramentas como o BSC poderia ser útil como meio de traçar um caminho que levasse à melhoria do desempenho das pequenas organizações portuguesas e o consequente aumento da sua competitividade, não só nos mercados nacionais, mas também internacionais.

CAPÍTULO 3

Metodologia

3.1. Metodologia

A metodologia utilizada em determinada investigação dependerá sempre do objetivo e da estratégia da mesma. Para a realização deste projeto-empresa seguiu-se uma metodologia de investigação qualitativa.

Segundo Saldaña (2011) a investigação qualitativa é um termo abrangente para um conjunto variado de abordagens e métodos do estudo da vida social onde os múltiplos objetivos irão variar consoante o propósito de cada projeto. De forma adicional, Major et al. (2017) indicam que a investigação qualitativa possibilita “compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas sociais (...) atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual estas práticas se desenvolvem.”.

O Estudo de caso é uma abordagem metodológica que se concentra numa única unidade para análise, para a estudar no seu contexto real e produzir um estudo aprofundado sobre a mesma - sendo que não pretende produzir, através desse caso particular, resultados que sejam passíveis de refletir ou representar uma população (Saldaña, 2011) – os resultados produzidos não serão generalizáveis a outros casos.

Posto isto e sendo o principal propósito deste trabalho estudar a conceção de um *Balanced Scorecard* junto de uma determinada empresa (e, como tal, compreender e analisar o contexto e todos os processos que envolvem essa mesma conceção), poderá dizer-se que este irá seguir então o conceito de metodologia de investigação qualitativa de carácter intervencionista, mais precisamente, seguindo a abordagem metodológica do Estudo de Caso.

3.2. Método de Investigação e recolha de dados

Segundo Major et al. (2017), “Os métodos de investigação são técnicos de pesquisa que permitem análises específicas de acordo com a metodologia seguida pelo estudo em que são utilizados.” (Major et al., 2017, p. 142).

Para o trabalho em questão foram utilizados três métodos de recolha de dados, nomeadamente: realização de entrevistas semiestruturadas, observação direta de procedimentos e a análise de textos e documentos - o que permitiu a importante triangulação da informação, garantindo a qualidade da mesma.

Foram então preparadas e realizadas 5 entrevistas junto de colaboradores da empresa que, em fases distintas, pretenderam recolher diferentes informações relevantes para a realização do trabalho (ver quadro 3.1. para síntese do teor das entrevistas). Como já referido, as entrevistas realizadas tiveram carácter semiestruturado, onde os temas a abordar estavam previamente definidos e preparados, tendo sido recolhida a maior parte da informação através das mesmas.

Quadro 3.1. Teor das entrevistas realizadas

Nº	Data	Duração	A quem?	Temas discutidos
1	fev-2022	30mins	Diretor	Apresentação da empresa – estrutura, situação atual, principais desafios.
2	abr-2022	45 mins	Responsável do Dept. Comercial e Marketing	Características do produto e serviço; inovação na empresa e mercado; pontos da matriz SWOT; mercado e concorrência.
3	mai-2022	30 mins	Diretor	Missão, visão e valores; fatores críticos de sucesso; pontos da matriz SWOT.
4	jul-2022	1h30	Responsável do Dept. Comercial e Marketing + Diretor	Discussão sobre as perspetivas a incluir no BSC, definição de objetivos, indicadores e planos de ação.
5	set-2022	30 mins	Responsável do Dept. Comercial e Marketing	Follow-up do processo e discussão de algumas sugestões e alterações.

Fonte: Elaboração Própria

É importante referir que, sempre que necessário ou sempre que surgiu alguma dúvida, foram realizadas pequenas chamadas com um dos colaboradores da empresa para uma mais rápida discussão dos temas e esclarecimento das questões.

Em momento oportuno foi também realizado um processo de observação junto do departamento comercial e departamento de marketing da empresa por forma a compreender processos e procedimentos inerentes à atividade normal de cada um destes. A observação centrou-se nas tarefas de: venda, apoio e atendimento ao cliente; processo criativo e de desenvolvimento de ferramentas de divulgação do produto junto da área de Marketing; e do processo de comunicação entre os departamentos e áreas da empresa.

Finalmente, e de igual forma, foram também recolhidos determinados documentos contendo informação útil para o desenrolar do projeto, como por exemplo: ficheiros internos contendo informação detalhada sobre os produtos oferecidos, documentos internos contendo informação relativa à missão, visão e valores, entre outros. Este método de recolha de informação, foi utilizado essencialmente com o objetivo de obter um maior detalhe e uma melhor compreensão em determinados temas relevantes para o desenvolvimento da estratégia da empresa.

CAPÍTULO 4

Setor e Empresa

4.1. Caracterização do Setor

Com a Classificação das Atividades Económicas Portuguesa (CAE) número 46520, a GeoLoc insere-se no setor de atividade do Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, de telecomunicações e suas partes, que será então analisado no contexto nacional.

No entanto e por este setor englobar atividades com algumas diferenças entre si, será indicado referir que a atividade da GeoLoc é limitada ao comércio de equipamentos/soluções de telemática, aplicados por um lado a veículos e por outro lado a outros objetos, animais e pessoas. Desta forma, irá ser feita uma análise mais focada na envolvente deste pequeno nicho, para que seja possível contextualizar de forma mais precisa a envolvente externa da empresa. Para isto será então feita uma análise às tendências observadas neste nicho do setor, que será complementada com uma análise das 5 Forças de *Porter*.

4.1.1. Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, telecomunicações e suas partes

Segundo os dados mais recentes disponibilizados pelo Banco de Portugal (através da informação disponibilizada nos Quadros do Setor), este setor era em 2020, constituído por 620 empresas, menos 34 do que no ano anterior, significando uma queda de 5,2% face ao ano transato e quebrando assim a evolução positiva do número de empresas deste setor que se vinha assistindo desde 2018, como é possível verificar pelos dados apresentados abaixo, no Quadro 4.1. Esta quebra observada em 2020 poderá ser explicada em grande parte pelas adversidades que a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 veio trazer à economia e às empresas, a nível global.

Quadro 4.1. Caracterização do número total de empresas do setor, por dimensão

	Ano		
	2018	2019	2020
Nº de Microentidades	537	546	510
Nº de Pequenas e Médias Empresas	104	104	107
Nº de Grandes Empresas	3	4	3
Nº Total de Empresas	644	654	620
Evolução do nº total de empresas face ao ano anterior	4,4%	1,6%	-5,2%

Fonte: Banco de Portugal - Quadros do Setor (última atualização em 12-2021)

Após a análise deste mesmo quadro é ainda possível perceber que das 620 empresas do setor, cerca de 82,26% dizem respeito a Microentidades, 17,26% dizem respeito a Pequenas e Médias Empresas e apenas 0,48% dizem respeito a Grandes Empresas. Estes dados ajudam a evidenciar a importância das empresas de menor dimensão não só neste setor de atividade, mas também no tecido empresarial do país, importância esta já desenvolvida em capítulos anteriores.

É também importante referir que, nos últimos anos, mais de 90% da mortalidade observada junto das empresas do setor diz respeito a Microentidades, o que indicia a existência de uma maior dificuldade de afirmação no meio em empresas desta dimensão, como é possível perceber após observação do Quadro 4.2., em baixo apresentado. A alta mortalidade deste tipo de empresas face à mortalidade das empresas de maior dimensão poderá estar associada a algumas dificuldades/desvantagens a que as empresas de menor dimensão se vêm sujeitas, como por exemplo (e como já referido anteriormente): a maior dificuldade no acesso a créditos favoráveis e a consequente limitação de recursos financeiros (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005; Belokurows et al., 2017; Ebben & Johnson, 2005), e o acesso a menos informação sobre o ambiente externo (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005). Todos estes são fatores que poderão não só limitar as escolhas e decisões corporativas mas também as respostas estratégicas dadas em ambientes de constante mudança, podendo em primeira instância comprometer o bom desempenho das entidades ou em casos mais críticos, a sua permanência no mercado.

Quadro 4.2. Número de mortes das Microentidades face ao total de mortes no setor

	Ano		
	2018	2019	2020
Nº de mortes de Microentidades	46	44	60
Nº total de mortes no setor	48	48	64

Fonte: Banco de Portugal - Quadros do Setor (última atualização em 12-2021)

No que diz respeito às vendas e prestações de serviços do setor, de forma global e perante os dados disponíveis no Quadro 4.3., é possível observar que até 2019 se registaram evoluções anuais positivas, o que fazia indiciar um bom momento de crescimento no setor. Porém, mais uma vez, os desafios que a COVID-19 trouxe ao mundo empresarial, provocaram também uma quebra de faturação importante neste setor no ano de 2020. Também no Quadro 4.3. é possível observar que o mercado interno se apresenta como recebendo a maior parcela dos valores totais, tendo até 2019 apresentado crescimentos anuais consecutivos, mas apresentando uma quebra significativa nesta evolução no ano de 2020. Por sua vez as exportações, apesar de

representarem a parcela menor dos valores totais, têm vindo a ganhar cada vez mais importância para o setor, sendo que o peso do mercado externo nas vendas e prestações de serviços tem mostrado um crescimento constante ao longo dos últimos anos analisados, como consta no Quadro 4.3.

Quadro 4.3. Vendas e Serviços Prestados pelas empresas do setor

		Ano				Evolução Anual		
		2018	2019	2020		2018	2019	2020
Vendas e Serviços Prestados (em M€)	Mercado interno	889,6	897,7	789		7,4%	0,9%	-12,1%
	Exportações	302	388,5	400		8,6%	28,6%	3,0%
	Total	1191,6	1286,2	1189		7,7%	7,9%	-7,6%
Peso das Exportações nas Vendas e Serviços Prestados		25,3%	30,2%	33,6%		0,2%	4,9%	3,4%

Fonte: Banco de Portugal - Quadros do Setor (última atualização em 12-2021)

No caso particular das Microentidades (como pode ser verificado através dos dados apresentados no Quadro 4.4.), os valores que estas apresentam em termos de Vendas e Serviços Prestados mostram-se muito voláteis, verificando-se fortes oscilações nos valores totais de ano para ano. Esta volatilidade está principalmente associada aos valores também bastante inconstantes verificados na parcela do mercado externo, apesar de estes terem nos últimos anos apresentado pesos superiores face ao seu total das Vendas e Prestação de Serviços, quando em comparação com a globalidade do setor (dados presentes nos Quadros 4.3. e 4.4.).

Quadro 4.4. Vendas e Serviços Prestados pelas Microentidades do setor

		Ano				Evolução Anual		
		2018	2019	2020		2018	2019	2020
Vendas e Serviços Prestados (em M€)	Mercado Interno	117,5	121,5	105,6		1,8%	3,4%	-13,1%
	Exportações	44	69,4	61,5		-25,6%	57,7%	-11,4%
	Total	161,5	190,9	167,1		-7,5%	18,2%	-12,5%
Peso das Exportações das Microentidades no total das suas Vendas e Serviços Prestados		27,2%	36,4%	36,8%		-6,6%	9,1%	0,5%

Fonte: Banco de Portugal - Quadros do Setor (última atualização em 12-2021)

De referir que, apesar de as Microentidades representarem cerca de 82% do total de empresas existentes neste setor, os valores das suas Vendas e Serviços Prestados apenas têm representado nos últimos anos analisados perto de 15% dos valores de Vendas e Serviços Prestados da globalidade do setor, como é possível observar em baixo no Quadro 4.4.

De forma geral, é então possível perceber através dos dados disponíveis analisados que, neste setor, as Microentidades foram as empresas que mais sofreram com a crise provocada pela pandemia em 2020. Para além disto, é também importante referir que o mercado interno tem sido sempre o principal consumidor dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas deste setor.

4.1.2. Comércio de equipamentos/soluções de telemática

Como já referido anteriormente, a GeoLoc fornece aos seus clientes equipamentos/soluções de telemática, mais precisamente dispositivos de localização, que podem ser divididos em duas categorias: Soluções de telemática direcionadas para a gestão de frotas e soluções de telemática especiais/personalizadas direcionadas para uso em pessoas, animais e outros ativos.

No que diz respeito às tendências das soluções direcionadas para a gestão de frotas em Portugal: segundo noticiado pelo site *Smart Planet* e tendo como base o estudo “Barómetro Automóvel 2020” do *Arval Mobility*, em 2020 verificava-se uma tendência crescente na percentagem de empresas que utilizam sistemas de telemática nas suas frotas automóveis, tendência esta que já remontava aos três anos anteriores (Uso de telemática nas frotas empresariais portuguesas cresce 35% face a 2019, 2020). Já em 2022, e com base no estudo “Barómetro Automóvel da Mobilidade 2022” do *Arval Mobility*, o mesmo site noticiou que a percentagem de empresas portuguesas que utilizam soluções de telemática nos seus veículos está acima da média na Europa (40% em Portugal face a 33% de média na Europa) e que é principalmente para frotas de viaturas comerciais que esta tecnologia é procurada (Tendências na mobilidade empresarial em 2022, 2022).

No entanto, é ainda importante referir que “A utilização da telemática para melhorar a eficiência operacional é percebida como fator de decisão por apenas 17% das empresas em Portugal vs. 30% na Europa.” (Tendências na mobilidade empresarial em 2022, 2022) e ainda, a melhoria da segurança e comportamento do condutor apenas é percebida como fator de decisão por 8% das empresas em Portugal em comparação com os 29% verificados na Europa (*Barómetro Automóvel e de Mobilidade 2022*, 2022) – tendo em conta que a melhoria da eficiência operacional e a melhoria da segurança e comportamento do condutor são uns dos principais benefícios das soluções de telemática aplicadas a frotas automóveis, estes dados

mostram que a mentalidade dos gestores em Portugal difere um pouco daquilo que se verifica fora do país, podendo, junto dos gestores portugueses, a perceção de valor destas soluções advir principalmente de outros dos seus benefícios.

Dados noticiados ainda pelo site *Smart Planet*, e oriundos do mesmo estudo acima referido (“Barómetro Automóvel da Mobilidade 2022”), revelam também que grande parte dos decisores portugueses preveem que apesar do contexto global incerto, as suas frotas se manterão estáveis nos próximos tempos e alguns acrescentam ainda que estas poderão inclusive aumentar num espaço de três anos (importante referir que estes dados foram recolhidos antes do início do conflito armado em solo Ucrainiano) (Tendências na mobilidade empresarial em 2022, 2022), o que poderá representar também um bom prenúncio para as empresas que comercializam soluções para frotas, como é o caso da GeoLoc.

Por outro lado, outras áreas que têm ganhado alguma importância no mercado global são as áreas das soluções direcionadas para o uso em pessoas, animais e outros ativos. A utilização de soluções de telemática com recurso a tecnologia GPS tem mostrado ser benéfica e aplicável a diversas situações, nomeadamente: monitorização de pessoas em situações vulneráveis (tais como idosos, crianças, trabalhadores com profissões de risco ou até praticantes de desportos radicais) ou noutros casos a monitorização de animais (como animais de companhia, cavalos ou até gado em pastagens). Com a melhoria e desenvolvimento das tecnologias, estas vertentes têm vindo a ganhar aos poucos alguma importância junto dos consumidores por todo o mundo. Adicionalmente, no que diz respeito à monitorização de ativos, tendências mostram igualmente uma crescente importância junto do mercado global.

De acordo com o site *IoT Enterprise Insights* e tendo como base um estudo efetuado pela *Juniper Research* (empresa analista para mercados de tecnologia digital), prevê-se que os gastos em soluções de monitorização de ativos irão apresentar um crescimento de 184% num espaço de cinco anos (até 2027), sendo que um dos fatores explicativos para este aumento é uma maior procura por parte dos consumidores (Blackman, 2022). A mesma notícia indica ainda que as soluções que serão mais procuradas irão ser aquelas que: apresentem um retorno do investimento através da minimização dos roubos e de perdas de bens quando em trânsito; e que, acompanhem a dependência crescente do 5G aliando esta tecnologia ao tradicional GPS, permitindo a utilização de recursos mais abrangentes (Blackman, 2022).

Para além da informação acima apresentada, será relevante mencionar algumas das principais tendências do panorama socioeconómico global que poderão eventualmente ter algum impacto no setor, nomeadamente: a crise que se começou a gerar após o início do conflito armado na Ucrânia está a ter repercussões a diversos níveis por todo o mundo, sendo o mais

significativo, o importante aumento da inflação – questão esta que poderá impactar nas escolhas e decisões de gastos das empresas que poderão vir a considerar os produtos e serviços oferecidos pelo setor como não sendo essenciais. Da mesma forma, a volatilidade exagerada dos preços dos combustíveis, bem como o aumento dos mesmos, poderá levar as empresas a preferir determinados serviços como forma de contenção de custos.

4.2. Caracterização da Empresa

4.2.1. Apresentação da empresa

Fundada em 2018, a GeoLoc nasceu dentro do grupo Alfa (nome fictício), grupo que conta com uma dezena de outras empresas e começou por ter os seus escritórios e sede em Torres Vedras. No entanto, no âmbito do processo de reestruturação pela qual esteve e está a passar, os executivos da empresa tomaram a decisão de se desvincularem do grupo e de passarem a atuar como uma empresa independente.

Sediada de momento em Abrantes, a GeoLoc apresenta-se no mercado como sendo uma empresa fornecedora de ferramentas de gestão inteligente de localização e segurança de veículos, objetos e pessoas.

Com o aumento da competitividade do mercado, as empresas viram também aumentar a sua necessidade de ferramentas inteligentes que assegurassem o uso eficiente das suas frotas, de forma a maximizar a sua produtividade e segurança e, ao mesmo tempo, de forma a minimizar os seus custos e aumentar a satisfação dos seus clientes. A GeoLoc atua no sentido de preencher essa necessidade, fornecendo as soluções mais inteligentes para a gestão profissional de frotas e de outras vertentes. Integra, para isto, telemática de última geração com software intuitivo e algoritmos analíticos eficazes, proporcionando, desta forma, um kit de ferramentas abrangente que permite às empresas otimizar o desempenho das suas frotas – sendo esta a principal aposta da empresa e também a sua maior fonte de receita. Para além de ferramentas de gestão de frotas, a empresa apresenta agora também soluções direcionadas para o aumento da segurança humana e animal, bem como de todos e quaisquer objetos pessoais.

Os principais clientes da GeoLoc são sobretudo Pequenas e Médias Empresas das áreas da distribuição, transporte e prestação de serviços.

Para o funcionamento desta microentidade contribuem três trabalhadores que desempenham: funções de gestão e administrativas, funções comerciais e funções de marketing. Para além disto, e sendo que é uma empresa de pequena dimensão, é importante salientar que

a GeoLoc requiere a prestação de serviços externos em determinadas áreas de forma a conseguir garantir o correto funcionamento da sua atividade e a máxima qualidade dos serviços prestados.

4.2.2. Estrutura Organizacional

Como já referido anteriormente, a GeoLoc conta atualmente com a colaboração de três pessoas. Destes três colaboradores, o primeiro assume o papel de diretor da empresa sendo que para além das funções de administração principais, tem a função de supervisão ativa do funcionamento dos demais departamentos. Os restantes colaboradores estão afetos ao departamento Comercial e Marketing, sendo que destes: o primeiro acumula todas as funções de Venda, Pós-Venda (todo o processo de pré e pós-venda – que inclui apresentação de propostas e gestão de contratos, prestação de formação aos clientes relativa a todos os serviços oferecidos, acompanhamento diário e atendimento geral, bem como análise e gestão de reclamações) e Marketing (que inclui a criação de conteúdo gráfico para as redes sociais e comunicação geral para os clientes); o segundo foca-se apenas em algumas funções associadas ao processo de Venda.

Por ser uma empresa de pequena dimensão que não consegue suportar determinadas funções de forma independente, e tal como já referido, de forma a conseguir garantir o correto funcionamento da sua atividade e a máxima qualidade dos serviços prestados, a GeoLoc recorre à subcontratação de alguns serviços essenciais. É o caso do departamento Administrativo e Financeiro - que trata das áreas da Contabilidade, Tesouraria e Recursos Humanos da empresa, e conta com a colaboração de dois trabalhadores - e o departamento de Suporte Técnico - que trata de dar apoio em questões técnicas no momento pós-venda, trata do agendamento de



Figura 4.1. Estrutura Organizacional da GeoLoc

Fonte: Elaboração Própria

instalações/desinstalações de dispositivos e providencia serviço técnico presencial, contando com a colaboração de cerca de meia dezena de trabalhadores.

A ilustração da figura 4.1. acima apresentada permite visualizar a estrutura organizacional da GeoLoc, distinguindo as áreas às quais a empresa tem, neste momento, de se socorrer à subcontratação.

4.2.3. Informação para gestão

A informação utilizada pela GeoLoc para apoio à gestão é maioritariamente de cariz financeiro, que advém por um lado do programa financeiro de faturação utilizado e, por outro lado, advém de documentos trabalhados em excel (como bases de dados e construção de gráficos dinâmicos).

É perceptível então que a empresa, para gerir as suas atividades, não utiliza outro tipo de ferramentas simples (como por exemplo orçamentos) e não tem à sua disponibilidade programas ou sistemas mais completos (como por exemplo os softwares ERP – *Enterprise Resource Planning*) que tenham a capacidade de providenciar e interligar informação e mais tarde produzir indicadores (financeiros, mas também não financeiros) úteis para apoio à gestão.

Esta questão mostra ser uma fragilidade da GeoLoc, no sentido de que a informação utilizada poderá ser incompleta e poderá levar a tomadas de decisão menos acertadas.

4.2.4. Diagnóstico da situação atual

Por forma a compreender melhor a situação atual da empresa, será feito um pequeno sumário de alguns dos aspetos mais relevantes reunidos através de entrevista com o diretor e outros colaboradores.

Em primeiro lugar, o principal objetivo da GeoLoc para o curto-prazo é atingir o Breakeven Point (ponto em que os custos da empresa igualam as receitas da empresa) de forma a permitir que a empresa se torne sustentável. No que diz respeito ao médio/longo-prazo, a empresa pretende tornar-se numa referência do mercado nacional, e que seja reconhecida não só pela excelência do seu produto, mas também pela rapidez e eficácia de resposta do serviço oferecido.

Em termos de vendas, desde a fundação da empresa a evolução tem sofrido sempre bastantes oscilações: o primeiro ano foi apenas de conhecimento de mercado, não existindo um crescimento relevante neste período; já em 2019, foi verificado um crescimento significativo com número elevado de vendas, porém, em 2020 com a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, verificou-se uma diminuição do volume de vendas quando em comparação com o ano anterior; desde então, tanto em 2021 como em 2022, a empresa tem vindo a tentar recuperar o

ritmo de vendas (abrandado ainda, por um lado, pelas sequelas deixadas pela pandemia nas empresas e, por outro lado, pela reestruturação pela qual a empresa está a passar).

Por fim, os responsáveis da empresa reconheceram que seria relevante referir os principais desafios do dia-a-dia atual, sendo que estes se prendem com o facto de que: a empresa possui bases de dados com contactos de pouca qualidade, acabando por estar constantemente a perder tempo com contactos inválidos; existem poucos colaboradores na empresa, acabando por existir uma grande sobrecarga de trabalho, o que leva a que nunca se consiga estar 100% focado numa tarefa.

4.2.5. Caracterização do produto/serviço

Tal como apresentado na secção “4.2.1. Apresentação da empresa”, com a crescente competitividade que se tem vindo a observar nos mercados, as empresas precisam cada vez mais de ter em sua posse ferramentas que lhes permitam tornar a sua atividade mais eficiente, produtiva e ao mesmo tempo mais segura, minimizando também os seus custos. Desta forma, a GeoLoc atua no sentido de preencher estas necessidades, fornecendo soluções inteligentes não só para a gestão de frotas, mas alargando também a sua oferta a outros ramos.

Serão então elencadas de seguida as diversas soluções oferecidas pela empresa aos seus clientes, desde aquelas que visam a utilização junto de viaturas às novas soluções direcionadas para o uso junto de pessoas, objetos e animais.

No que diz respeito às soluções direcionadas para veículos, a GeoLoc apresenta um conjunto de pacotes adequados a viaturas ligeiras e outro conjunto de pacotes adequados a viaturas pesadas.

Existem então três pacotes disponíveis para viaturas ligeiras e quatro pacotes disponíveis para viaturas pesadas, tal como ilustrado no Anexo A e no Anexo B, respetivamente, pormenorizando aquilo que diferencia cada uma das opções existentes.

É importante referir que estão disponíveis alguns extras que os clientes podem adquirir independentemente do pacote que escolham para as suas viaturas, nomeadamente: ferramenta de inibição de arranque da viatura, sensores de temperatura, sensores de porta, sonda de combustível, identificação do(s) motorista(s) através de Driver-ID, mapas preparados especificamente para camiões e integração de outros softwares com a informação do portal GeoLoc.

No que diz respeito às soluções desenvolvidas e direcionadas para a utilização junto de pessoas, animais ou objetos, as funcionalidades de cada uma são, tal como apresentado no Anexo C.

Relevante referir ainda que: os dispositivos de localização fornecidos pela GeoLoc tanto poderão ser vendidos como alugados aos seus clientes; através da contratação do serviço GeoLoc, os clientes terão acesso às funcionalidades pretendidas através de uma plataforma/portal online; e, ao optarem pelo serviço da GeoLoc, os clientes têm ao seu dispor um serviço de apoio ao cliente contínuo e personalizado (sendo que cada cliente tem o seu próprio gestor de conta que estará disponível, dentro do horário laboral, para responder a todas as dúvidas e questões que irão surgindo à medida que irão utilizando a plataforma online).

4.2.6. Fatores Críticos de Sucesso

Segundo definido por Rockart (1979), os fatores críticos de sucesso representam o número limitado de áreas em que se os resultados forem satisfatórios, irão garantir que a empresa apresenta um desempenho competitivo bem-sucedido. Para além disso, o autor realça ainda que os fatores críticos de sucesso são áreas cruciais para que se alcancem os objetivos da organização e, como tal, o seu desempenho deverá ser constantemente monitorizado (Rockart, 1979).

É fácil então de perceber que a definição e análise dos fatores críticos de sucesso é um aspeto importante para uma análise estratégica consistente. Deste modo, irão em seguida ser apresentados os fatores críticos de sucesso percecionados pela GeoLoc que irão permitir uma empresa ser bem-sucedida no seu setor:

- Experiência dos colaboradores da área de vendas, que sejam conhecedores do mercado e do produto que vendem, bem como das melhores técnicas de comunicação e venda;
- Qualidade do departamento de suporte técnico, que inclua, por um lado, um know-how elevado relacionado com todas as questões técnicas que envolvam o produto e o serviço prestado e, por outro lado, uma disponibilidade contínua para providenciar apoio ao cliente;
- Qualidade da plataforma oferecida, que inclua diversas funcionalidades de alta utilidade para os clientes e que seja ao mesmo tempo funcional e intuitiva;
- Boa divulgação do produto e serviço oferecidos, sob a responsabilidade de um departamento de marketing profissional e focado;
- Aposta na área de Investigação e Desenvolvimento, com o intuito de se estar constantemente ciente das novas tendências e poder oferecer aos clientes as melhores e mais atuais funcionalidades.

CAPÍTULO 5

Conceção do *Balanced Scorecard* para a GeoLoc

5.1. Metodologia de Construção

Segundo Kaplan & Norton (2008) a implementação de um sistema de controlo de gestão deverá idealmente seguir 4 fases, sendo elas: Desenvolvimento da Estratégia; Traduzir a Estratégia; Planeamento das Operações; Monitorização e Aprendizagem; e Testar e Adaptar a Estratégia.

Dentro da primeira fase de desenvolvimento da estratégia, a empresa deverá em primeiro lugar ser capaz de definir a sua missão, visão e valores, (que funcionam como pilar para as próximas fases de desenvolvimento da estratégia). Em seguida deverá conduzir uma análise estratégica que pretende estudar tanto o ambiente externo como interno da organização e finalmente deverá com estas ferramentas ser capaz de formular uma estratégia a seguir (Kaplan & Norton, 2008).

A segunda fase, que diz respeito à tradução da estratégia, irá levar a empresa a definir os seus objetivos estratégicos (e perspetivas de performance a tratar no *Balanced Scorecard*), seleccionar os indicadores de performance, definir as metas a atingir e, finalmente, seleccionar as iniciativas ou planos de ação a desenvolver (Kaplan & Norton, 2008).

A terceira fase tem em vista a preparação efetiva dos processos e iniciativas a desenvolver, desenvolvendo planos como por exemplo planos de vendas, orçamentos e outros (Kaplan & Norton, 2008).

A quarta fase, tal como o nome indica, pretende monitorizar as medidas que foram implementadas e as iniciativas levadas a cabo, de forma a poder perceber aquilo que precisa de melhorias e aquilo que resultou de acordo com o que a organização pretendia (Kaplan & Norton, 2008).

Finalmente, a última fase pretende uma revisão da estratégia de forma a perceber se: a estratégia definida anteriormente ainda se adequa àquilo que a empresa procura para o seu negócio; e se as iniciativas desenvolvidas se mostraram rentáveis e úteis para a concretização dos objetivos propostos. Após esta fase final a empresa deverá retornar ao primeiro passo dado que todo este processo não é estanque e está em constante desenvolvimento (Kaplan & Norton, 2008).

De forma a concluir, e uma vez que o trabalho se irá focar apenas na parte da conceção do *Balanced Scorecard*, este irá seguir os pontos relativos às primeiras duas fases da metodologia sugerida por Kaplan & Norton (2008).

5.2. Desenvolvimento da Estratégia

5.2.1. Missão, Visão e Valores

Para além de ser fundamental para a construção da entidade de uma empresa, a definição da missão e da visão são também fundamentais para a construção de ferramentas como o BSC. A importância da definição da visão para a conceção do *Balanced Scorecard* reside no facto de que: o BSC é desenvolvido a partir da visão da empresa, com o objetivo de garantir que esta visão acompanha e guia todas as ações desenvolvidas dentro da entidade (tal como a sua missão e os seus valores).

Segundo Kaplan et al. (2008, pp. 1–2), a missão, idealmente, será *“a brief (...) statement that defines the fundamental purpose of the organization. It should include what the organization provides to its clients and inform executives and employees about the overall goal they have come together to pursue.”*. Da mesma forma, os autores definem a visão como sendo idealmente *“a concise statement that defines the mid-to long-term goals of an organization. (...) (It) should be external and market-oriented and should express (...) how the organization wants to be perceived by the world.”* (Kaplan et al., 2008, p. 2). Finalmente, os valores fundamentais de uma empresa deverão traduzir aquilo que é *“its desired behaviour, character and culture.”* (Kaplan et al., 2008, p. 2).

A GeoLoc, segundo o seu diretor, apresenta como sua missão: “Apresentar soluções para as necessidades reais dos clientes através da qualidade, rapidez e adequação do preço às soluções apresentadas”.

No que diz respeito à sua visão, a empresa tem definido “Prestar ao cliente serviços de elevada qualidade, bem como representar produtos de qualidade superior. A chave do êxito estará no serviço global que prestamos, em especial pelo apoio correto da marca e equipamento adequado, na entrega pontual e no serviço de assistência técnica rigoroso e profissional”.

E, por fim, os valores fundamentais pelos quais pautam a sua atividade são a “Credibilidade”, a “Eficiência” e a “Qualidade”.

5.2.2. Análise Estratégica

Com o intuito de complementar a informação já providenciada acerca do setor e da empresa, serão utilizadas ferramentas como a análise SWOT e a análise às 5 Forças de Porter como meio de elaborar uma análise estratégica, estudando tanto a componente interna da empresa como a externa.

5.2.2.1. Análise às 5 Forças de Porter

Com o intuito de ajudar a perceber o nível de competitividade e atratividade de determinado mercado, bem como a lucratividade do mesmo, é necessário analisar a sua estrutura subjacente, utilizando para isto o modelo das 5 Forças (Porter, 2008). Esta análise ao permitir compreender a influência das forças competitivas na lucratividade do setor, possibilita depois o desenvolvimento de uma estratégia que beneficie a empresa no longo prazo (Porter, 2008). Assim, será então feita uma análise às cinco forças competitivas do setor, alargando a análise ao universo restrito da empresa em estudo.

- **Análise da rivalidade entre concorrentes:** O mercado nacional é constituído por cerca de duas dezenas de empresas, sendo que dentro destas existem duas grandes empresas especializadas que detém altas quotas de mercado. As grandes operadoras (como MEO ou Vodafone, que têm recursos abundantes) já começam também a comercializar o tipo de soluções oferecidas pela GeoLoc e demais empresas no setor. No que diz respeito à diferenciação dos produtos/soluções oferecidas, de forma geral todos apresentam as mesmas ferramentas básicas de localização, no entanto são poucas as empresas que oferecem sistemas completos e customizáveis que acedam às necessidades específicas de cada cliente. Assim, o nível de concorrência no setor é considerado **ALTO**, o que poderá levar à existência de menos lucros para as empresas.
- **Análise ao poder de negociação dos fornecedores:** A GeoLoc tem um fornecedor principal e, dado que é uma empresa de tamanho reduzido, esta não é considerada como sendo um cliente essencial para o seu fornecedor. Apesar disto, o risco de falha não é tão alto pela simples razão de que existem inúmeros fornecedores no mercado (que oferecem produtos substitutos semelhantes) com quem podem trabalhar em caso de divergências ou incumprimentos por parte desse fornecedor principal. Posto isto, o poder de negociação dos fornecedores é considerado **MÉDIO**.
- **Análise ao poder de negociação dos clientes:** Por um lado, ainda que existam algumas empresas competidores, a GeoLoc comercializa soluções bastante completas e personalizáveis e, como tal, são poucas as soluções que existem no mercado com as mesmas características e que tenham a capacidade de se adaptar com facilidade às mais diversas necessidades de cada cliente. Para além disto, existem alguns custos associados à mudança que os clientes têm de suportar, tais como custos derivados do término de contratos sem justa causa ou custos com a de desinstalação de dispositivos alugados. Por outro lado, apesar de existirem clientes que apresentam volume de compras superior a outros, a GeoLoc não apresenta forte dependência de nenhum cliente em específico

dado que a sua carteira de clientes é bastante diversificada. Posto isto, o poder de negociação dos clientes é considerado **BAIXO**.

- **Análise à ameaça de novas entradas:** Por ser um mercado já algo maduro, é expectável que se possa verificar a entrada de novos concorrentes. Ainda assim, para entrar no mercado, os maiores investimentos que as empresas necessitariam de fazer de forma a garantir a diferenciação do produto e atração de clientes seriam: em desenvolvimento de software (bastante dispendioso mas traria a vantagem de ter um software exclusivo e desenvolvido à medida do pretendido pela empresa); e na área de *Costumer Care* (que pode também ser dispendiosa se procurarem montar uma rede competente e adequada que pretenda responder às mais exigentes necessidades dos clientes), uma vez que as maiores queixas dos clientes se prendem em relação ao acompanhamento que estas sentem que não têm na situação do pós-venda. Mesmo na eventualidade de novas empresas atenderem às questões acima mencionadas, existe a possibilidade de estas terem alguma dificuldade no que diz respeito à angariação de clientes dado que os contratos que são estabelecidos entre as empresas e os clientes neste setor contemplam, por norma, períodos significativos de fidelização. Assim, a ameaça de novas entradas é considerada **MÉDIA**.
- **Análise à ameaça de produtos substitutos:** Na área da tecnologia a evolução é constante e cada vez há mais progressos, desta forma existirá sempre o risco de ser desenvolvido algo que vá substituir o produto e serviço oferecidos pela GeoLoc. No entanto, de momento não existe ainda nada no mercado que o substitua efetivamente. A maior novidade a ter em conta é o facto de que as grandes operadoras que estão a entrar agora no mercado (como a MEO e a Vodafone) têm a possibilidade de associar o seu produto/serviço a pacotes de telecomunicações, o que acaba por ser vantajoso em termos de custos para os clientes. No entanto as soluções que estas empresas fornecem são por norma mais básicas em termos de funcionalidades. Assim, a ameaça de produtos substitutos é considerada **BAIXA**.

Após a análise das forças acima apresentadas e através da combinação das conclusões obtidas para cada uma, é possível perceber que a competitividade e atratividade do setor é considerada média-baixa. Da mesma forma e através das conclusões obtidas, a GeoLoc (tal como qualquer outra empresa) deverá posicionar-se onde as forças mostram ser mais fracas (Porter, 2008) – neste caso no poder de negociação dos clientes e na ameaça de produtos substitutos – de forma a conseguir incrementar o lucro obtido.

5.2.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT representa um instrumento importante (sendo que Kaplan et al. (2008, p. 5) aponta mesmo que esta talvez seja a ferramenta mais fundamental do processo de análise estratégica) para aquilo que é o desenvolvimento de uma estratégia empresarial. Esta ferramenta é essencial para a compreensão dos pontos que a empresa precisa de melhorar ou potenciar internamente, bem como os fatores externos que esta deverá minimizar ou explorar. Para além disto, Kaplan et al. (2008, p. 5) refere ainda que a análise SWOT poderá ser combinada com a estrutura do BSC de forma a definir objetivos críticos para o sucesso da empresa.

No que diz respeito à análise interna da empresa, irão ser enumerados os principais pontos fortes e pontos fracos a destacar, enquanto no que diz respeito à análise da envolvente externa da empresa, serão elencadas as principais oportunidades e ameaças presentes no mercado atualmente.

Quadro 5.1. Matriz SWOT da GeoLoc

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Oportunidades</u>
<p>PF1. A empresa dispõe da colaboração de uma equipa técnica com experiência na área há 18 anos e conta com um suporte técnico de cobertura nacional, com disponibilidade 7 dias por semana, quer seja via telefone ou intervenção técnica local;</p> <p>PF2. É a única empresa no mercado nacional com capacidade de criar soluções para frotas, objetos, pessoas e animais;</p> <p>PF3. A empresa apresenta duas opções de plataformas, que permitem fornecer ao cliente aquela que melhor se adapta, ao contrário das outras empresas no mercado nacional;</p> <p>PF4. Dentro do serviço providenciado, além das ferramentas de monitorização básicas, apresenta uma maior oferta de ferramentas integradas (do que as empresas concorrentes), todas disponíveis numa só plataforma, que permitem melhorar a eficiência das frotas e evitar desperdício de recursos;</p> <p>PF5. Elevado know-how e conhecimento do mercado, não só junto do departamento técnico mas dentro de toda a estrutura da empresa.</p>	<p>O1. Exploração de canais de venda alternativos que ganham cada vez mais força junto dos consumidores (como por exemplo, os <i>marketplaces</i> online);</p> <p>O2. Apresentações em feiras de transportes como forma de aumentar a visibilidade e reconhecimento da empresa;</p> <p>O3. Parcerias com estruturas comerciais (como oficinas, stands de automóveis ou lojas de animais) como forma de aumentar os pontos de venda disponíveis;</p> <p>O4. Aumento da preocupação e responsabilidade ambiental junto dos clientes e das suas empresas.</p>

<u>Pontos Fracos</u>	<u>Ameaças</u>
<p>pf1. Estrutura reduzida, quer em termos de infraestruturas e pessoal, quer em termos de disponibilidade financeira;</p> <p>pf2. Dependência de um único fornecedor apesar de existirem outros fornecedores com produtos substitutos com quem a empresa pode vir a trabalhar em caso de necessidade de mudança;</p> <p>pf3. O website para além de não ser esteticamente apelativo à compreensão do cliente, apresenta informações desatualizadas e não contempla informação sobre todas as soluções oferecidas pela empresa;</p> <p>pf4. Fraca diversificação dos canais de venda;</p> <p>pf5. Informação para gestão maioritariamente de cariz financeiro.</p>	<p>A1. A volatilidade exagerada dos preços dos combustíveis, bem como o aumento dos mesmos, que poderá levar as empresas a preterir algum tipo de serviços, que considerem como não sendo essenciais, como forma de contenção de custos;</p> <p>A2. A filosofia de algumas empresas, dado que atualmente ainda são inúmeras aquelas que sentem que os sistemas de localização são invasivos à privacidade dos próprios funcionários e constam que pode causar mau estar;</p> <p>A3. Existência de um número significativo de concorrentes que praticam preços inferiores numa altura em que o aumento da inflação por todo o mundo e a perda de poder de compra junto dos consumidores é uma realidade.</p>

Fonte: Elaboração própria, tendo como base informação disponibilizada pela empresa

Após análise de todas as vertentes acima descritas, tanto internas como externas, é possível, através do cruzamento de informação, determinar possíveis ações que mitiguem pontos fracos ou minimizem ameaças externas e que explorem oportunidades existentes através do potenciamento dos seus pontos fortes, como por exemplo:

- PF4/O4: Publicitar o serviço no sentido de mostrar que trabalha para a redução do consumo de combustíveis fósseis e de mostrar que é adaptável a veículos elétricos, gerindo a sua bateria, postos de carregamento e rotas de forma eficiente;
- pf4/O1, O3: Aumentar os canais e métodos de venda dos produtos e serviços;
- PF4/A1: Publicitar o serviço no sentido de mostrar que trabalha, através de um serviço completo (dentro de outros aspetos), para a redução dos custos das empresas.

5.2.3. Formulação Estratégica

A formulação estratégica pretende traçar um caminho a seguir, que irá permitir à organização criar uma vantagem competitiva sustentável (e, mais tarde, levar a uma melhoria do desempenho financeiro) através do desenvolvimento de uma oferta distinta da dos seus concorrentes (Kaplan & Norton, 2008). Desta forma, através da definição de pilares estratégicos, poderá partir-se para a formulação da estratégia já tendo uma base que a sustente e oriente.

Deste modo, e através da informação obtida junto da direção da GeoLoc é possível identificar dois pilares estratégicos: **garantir um crescimento sustentável e atingir reconhecimento nacional pelo serviço de qualidade.**

Assim, e sendo que a estratégia de uma empresa deverá responder às questões “*Which customers or markets will we target?*”, “*What key processes give us competitive advantage?*”, “*What is the value proposition that distinguishes us?*”, “*What are the human capital capabilities required to excel at these key processes?*” e “*What are the organizational enablers required for the strategy?*” (Kaplan & Norton, 2008, p. 7), **a estratégia da GeoLoc** passará por:

Focar os seus contactos/visitas em pequenas e médias empresas. Por um lado, as grandes empresas implicam muitas negociações de preços, o que acaba por não ser muito vantajoso dado que acabam por ser negócios feitos abaixo de custo, além de que são ativos que necessitam de demasiado tempo em *costumer care* (pós-venda/acompanhamento). Em contrapartida, com pequenas e médias empresas os processos de negociação são mais simplificados e estas não carecem de tanto tempo em *costumer care*, o que garante que o departamento comercial tenha mais tempo útil para se dedicar às vendas e fomentar o crescimento das mesmas.

Assentar a base da proposta de valor oferecida pela empresa, na manutenção da qualidade do seu serviço oferecido: uma plataforma “*user friendly*” que contempla um conjunto diverso e completo de ferramentas úteis aos seus clientes e um serviço de apoio ao cliente assíduo e competente.

Para tal, será necessário fortalecer o departamento comercial e técnico com colaboradores experientes e será ao mesmo tempo necessário garantir que estes têm o conhecimento (sobre o produto, empresa e mercado), as ferramentas e formação necessárias para que desenvolvam o seu trabalho de acordo com a exigência e excelência esperadas.

A empresa pretende também, por enquanto, manter a subcontratação de determinadas áreas departamentais a outras empresas especializadas, de forma a garantir a qualidade dos seus serviços e assegurar uma maior contenção de custos e trabalhar para um crescimento sustentável.

5.3. Traduzir a Estratégica

5.3.1. Perspetivas a tratar no *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1992), no ano de apresentação do BSC, estabeleceram que na construção da ferramenta iriam existir quatro perspetivas que, permitiriam aos gestores focar-se apenas em

pontos críticos do negócio, minimizando a sobrecarga de informação produzida por excesso de indicadores. As quatro perspetivas definidas foram: “*Innovation and Learning Perspective*” (Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento), “*Internal Perspective*” (Perspetiva dos Processos Internos), “*Customer Perspective*” (Perspetiva dos Clientes ou de Mercado), e “*Financial Perspective*” (Perspetiva Financeira). No entanto, e apesar de os autores terem definido estas quatro perspetivas como base para a construção do *Balanced Scorecard*, nada impede que cada organização estabeleça ou adicione outras perspetivas que se mostrem mais relevantes tendo em conta os seus diferentes negócios, envolventes ou necessidades de gestão.

Assim, e através do diálogo com os responsáveis da GeoLoc, ficou estabelecido que: por ser uma empresa de pequena dimensão a passar por algumas mudanças, e dado que nunca uma ferramenta desta natureza tinha sido implementada junto da mesma, o ideal seria optar por uma estrutura mais simples para o BSC. Desta forma, para a conceção do BSC serão consideradas as quatro perspetivas definidas inicialmente por Kaplan & Norton (1992).

O foco na Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento (neste caso irá ser chamada de Aprendizagem e Inovação pela importância desta última para um negócio desta natureza) irá permitir à GeoLoc garantir que existem as condições necessárias para que os seus colaboradores (e, como consequência, a própria GeoLoc) melhorem continuamente, visando o sucesso no curto e no longo-prazo.

O foco na Perspetiva dos Processos Internos irá permitir à empresa concentrar os seus esforços na melhoria e excelência dos processos chave que garantem que o produto e serviço serão entregues ao cliente com a qualidade desejada, criando valor não só para a empresa, mas também para o cliente.

Sendo os clientes parte fundamental de qualquer negócio, o foco na Perspetiva dos Clientes ou de Mercado irá permitir à GeoLoc verificar se o trabalho a ser desenvolvido terá ou não um impacto na forma como estes percebem a empresa, permitindo depois possíveis ajustamentos à estratégia e planos de ação.

Finalmente, o foco na Perspetiva Financeira irá permitir à GeoLoc perceber se a estratégia definida para a empresa estará ou não a contribuir para a melhoria dos seus resultados e criação de valor, assegurando os interesses dos acionistas.

5.3.2. Identificação e definição de Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da GeoLoc foram definidos e associados a cada uma das perspetivas da performance selecionadas para este projeto, sendo em seguida apresentados e explicados.

Quadro 5.2. Objetivos Estratégicos da GeoLoc por perspetiva de performance

Perspetiva Financeira	F1	Impulsionar a geração de valor para o sócio
	F2	Aumentar o volume de vendas
Perspetiva dos Clientes	C1	Garantir a satisfação dos clientes
	C2	Promover o crescimento no mercado nacional
Perspetiva dos Processos Internos	PI1	Promover a melhoria da qualidade do produto e do serviço oferecidos
	PI2	Aumentar a produtividade do departamento comercial
	PI3	Melhorar as ferramentas de comunicação e marketing da empresa
	PI4	Promover a diversificação dos canais de venda
Perspetiva da Aprendizagem e Inovação	AI1	Promover uma maior qualificação dos trabalhadores
	AI2	Promover a motivação e satisfação dos colaboradores
	AI3	Investir na área de Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à Perspetiva Financeira: Ter a capacidade de acrescentar valor não só para os clientes e consumidores, mas também para os sócios ou acionistas é ponto fundamental para qualquer negócio, para que este sobreviva e prospere – para a empresa é fundamental que este objetivo caminhe no sentido e tendo em consideração o pilar estratégico que visa o seu crescimento sustentável; o aumento do volume de vendas é pretendido pela empresa tendo em vista por um lado o aumento da sua receita e por outro lado (e como consequência), o aumento da sua estabilidade financeira.

Em relação à Perspetiva dos Clientes ou de Mercado: a garantia da satisfação dos clientes é objetivo fundamental para a GeoLoc, não só porque irá permitir construir relações de confiança e fidelização entre a empresa e o cliente mas também porque o maior aliado de vendas da empresa são os seus clientes e estes poderão levar à divulgação dos produtos e serviços oferecidos de forma “gratuita”; a promoção do crescimento no mercado nacional tem em vista o aumento da quota de mercado detida pela GeoLoc, que permitirá o aumento da visibilidade da mesma.

Quanto à Perspetiva dos Processos Internos: a promoção da melhoria continua da qualidade do produto e serviços oferecidos permite à empresa não estagnar e estar constantemente apta para satisfazer as necessidades dos seus clientes e atuar consoante as suas expectativas; o aumento da produtividade do departamento comercial tem em vista um aproveitamento mais eficiente do seu tempo útil de trabalho com o principal objetivo de ter mais tempo para efetuar contactos para vendas e prestar apoio ao cliente; a melhoria das ferramentas de comunicação e

marketing da empresa são um dos mais importantes objetivos aqui definidos para a empresa dado que é uma área que a GeoLoc precisa efetivamente de melhorar e que lhe poderá trazer inúmeros benefícios como por exemplo o aumento das vendas e do reconhecimento da marca; a diversificação dos canais de venda é fundamental para alcançar um aumento do seu volume de vendas através da angariação de novos clientes e também para ir ao encontro de exigências de determinados tipos de clientes.

Finalmente, no que respeita à Perspetiva da Aprendizagem e Inovação e sendo que estes objetivos serão pilares para a concretização de todos os outros: a promoção de uma maior qualificação dos trabalhadores e do aumento da motivação e satisfação dos mesmos é fundamental para que os colaboradores da GeoLoc possuam as competências e a produtividade necessárias para o bom funcionamento do negócio; por outro lado, e uma vez que um negócio desta natureza é fundamentado pela tecnologia e seus rápidos desenvolvimentos, é fundamental que a empresa garanta que oferece aos seus clientes o melhor serviço, acompanhando evoluções do mercado e exigências dos clientes.

Tal como é possível perceber, todos os objetivos definidos irão, em conjunto, e com uma relação de causa-efeito entre si, trabalhar em prol do alcance da visão da empresa, suportando-se sempre nos pilares estratégicos definidos.

No futuro, seria fundamental para a GeoLoc promover também a melhoria da gestão integrada dos processos empresariais que permitiria, no longo prazo, fazer uma gestão mais eficiente de todos os processos inerentes ao funcionamento normal da atividade empresarial e promover um maior controlo daquilo que são os custos operacionais. No entanto, como seria necessário um investimento em sistemas de informação que poderia trazer custos que a empresa não tem capacidade de suportar neste momento, este objetivo não será incluído na conceção deste *Balanced Scorecard*.

5.3.3. Mapa Estratégico

Segundo Kaplan & Norton (2000), o mapa estratégico representa uma ferramenta que auxilia os gestores das entidades a comunicarem a estratégia definida e os processos que irão ajudar não só a implementar, mas também a alcançar a mesma. O mapa estratégico pretende então oferecer uma representação visual daquilo que são os objetivos da empresa e as importantes relações estabelecidas entre eles, que irão depois impulsionar o desempenho da organização.

Desta forma, a interligação entre objetivos mencionada na secção anterior pode ser mais facilmente analisada e interpretada através do Mapa Estratégico desenhado para a GeoLoc (Figura 5.1.).

Visão: Prestar ao cliente serviços de elevada qualidade, bem como representar produtos de qualidade superior. A chave do êxito estará no serviço global que prestamos, em especial pelo apoio correto da marca e equipamento adequado, na entrega pontual e no serviço de assistência técnica rigoroso e profissional.

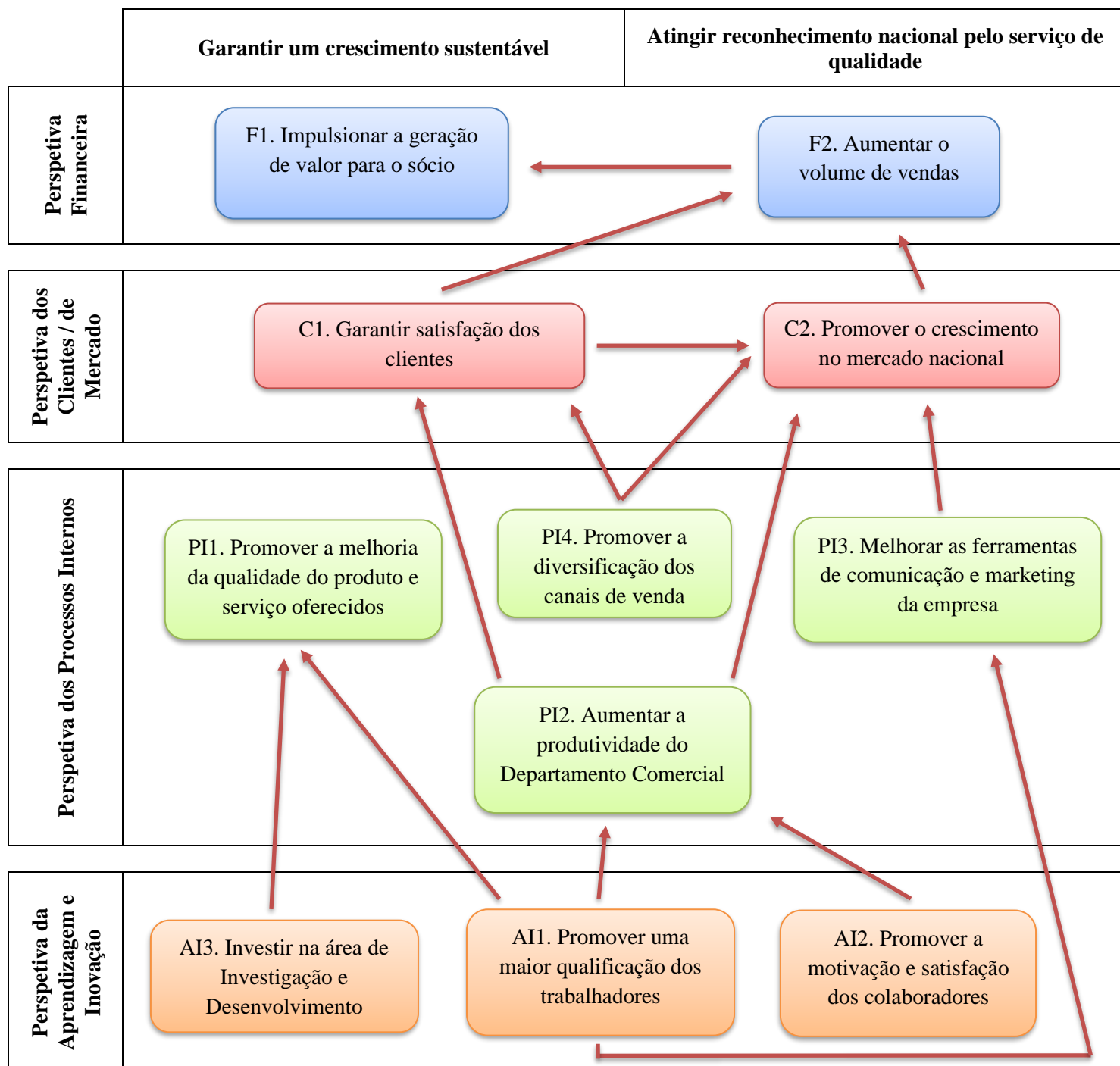


Figura 5.1. Mapa Estratégico da GeoLoc

Fonte: Elaboração Própria

5.3.4. Definição de indicadores de performance

Para perceber em que medida os objetivos definidos para a empresa estão a ser cumpridos (e, consequentemente, a sua estratégia), é necessário definir e quantificar os objetivos já previamente estabelecidos para cada uma das Perspetivas da Performance.

Deste modo, serão em seguida apresentados e explicados os indicadores selecionados para medir cada um dos objetivos estratégicos, bem como apresentado um quadro síntese que apresentará tanto os indicadores de performance bem como a fórmula de cálculo de cada um, quando aplicável.

11. *EVA®*: Este indicador permite perceber se o capital investido na organização está a ser bem remunerado, ou seja, se a empresa está a acrescentar ou destruir valor para o acionista. Esta informação será obtida junto do Departamento de Contabilidade da empresa.

12. Volume de Vendas: este indicador irá permitir obter uma comparação entre o Volume de Vendas totais do ano e o Volume de Vendas totais do ano anterior. Esta informação será obtida junto do Departamento de Contabilidade da empresa.

13. Índice de Satisfação dos Clientes: Este indicador tem como objetivo determinar o grau de satisfação dos clientes da GeoLoc tanto em relação ao produto como em relação ao serviço (desde o suporte técnico ao apoio ao cliente). Este indicador é fundamental uma vez que a (in)satisfação dos clientes pode determinar o (in)sucesso da empresa. Esta informação será obtida através de questionários feitos a uma amostra aleatória de clientes, trimestralmente, sendo a escala de avaliação compreendida entre 0 e 10.

14. Variação da quota de mercado (%): A Quota de mercado permite à empresa perceber qual a fatia de mercado que esta detém. Ao comparar quota de um ano com a do ano anterior, a GeoLoc é capaz de perceber a evolução da sua participação no mercado. A informação necessária será obtida através do site do Banco de Portugal – “Quadros do Setor” – em combinação com informação produzida pelo Departamento de Contabilidade da empresa.

15. Número de reclamações: Ao promover a melhoria da qualidade do produto e serviço oferecidos, é expectável que as necessidades dos clientes da GeoLoc sejam atendidas e que a satisfação dos mesmos aumente. Como tal, é importante avaliar a melhoria pretendida, através do número de reclamações recebidas em determinado período. Informação obtida internamente junto do Departamento Comercial.

16. Índice de Produtividade: Este índice permitirá, em função do número de horas dispensadas para a atividade de venda pelo departamento comercial, perceber se o tempo estará a ser utilizado de forma produtiva e consoante as exigências da GeoLoc. A informação

necessária será obtida junto do Departamento Comercial em relatório com o número de horas dispensadas quinzenalmente para vendas.

I7. Índice de Vendas associadas à área de Marketing: Este indicador permitirá à GeoLoc perceber se os seus esforços em melhorar as ferramentas de comunicação e marketing da empresa surtirão efeito naquilo que é o número total de vendas de determinado período (por exemplo mensais). Informação obtida junto do departamento de Marketing e do departamento Comercial, baseando-se principalmente na forma como o cliente chegou até à empresa.

I8: Número de novos locais e métodos de venda: este indicador prevê a medição da capacidade da GeoLoc em diversificar os seus canais de venda com o objetivo de atingir e atrair novos clientes. Esta informação será obtida internamente junto da Direção.

I9: Horas de Formação: Este indicador tem como objetivo garantir que a GeoLoc está a providenciar as horas de formação necessárias ao desenvolvimento de cada um dos seus colaboradores, tendo em conta as necessidades específicas de cada função e das exigências do próprio setor. A informação necessária será obtida junto da área de Recursos Humanos da empresa.

I10. Índice de Satisfação dos Colaboradores: Este indicador pretende medir o grau de satisfação dos colaboradores da GeoLoc, dado que estes são o ativo mais importante da empresa, sendo, portanto, um indicador fundamental. Esta informação será obtida através de questionários feitos a todos os colaboradores, semestralmente, sendo a escala de avaliação compreendida entre 0 e 5.

I11. Ações de I&D levadas a cabo: Este indicador pretende medir o nº de ações em Investigação e Desenvolvimento levadas a cabo pela empresa com objetivo de melhorar o produto e serviço oferecidos ao cliente. Esta informação será obtida internamente junto da Direção.

É importante realçar que a empresa decidiu não definir, para este projeto, metas específicas a atingir, sendo, portanto, apenas apresentadas em abaixo a situação atual, quando possível, e propostas para as metas a atingir (Quadro 5.3)

Quadro 5.3. Síntese do Scorecard para a GeoLoc

	Objetivos	Indicadores de Performance	Fórmula de Cálculo	Situação Atual	Metas Propostas	Periodicidade	Destinado a
Perspetiva Financeira	F1. Impulsionar a geração de valor para o sócio	I1. EVA®	Resultado Operacional depois de imposto – Custo de Capital	n.d.	> 0	Anual	Direção
	F2. Aumentar Volume de Vendas	I2. Volume de Negócios	Total da Prestação de serviços	~ 70.000€	100.000€	Anual	Direção
Perspetiva dos Clientes	C1. Garantir satisfação dos clientes	I3. Índice de Satisfação dos Clientes	Obtido através de inquéritos feitos ao cliente	n.a.	≥ 7,5	Trimestral	Comercial e Suporte Técnico
	C2. Promover o crescimento no mercado nacional	I4. Δ Quota de Mercado (%)	Quota de Mercado ano n (%) – quota de mercado ano n+1 (%)	n.d.	≥ 0,1%	Anual	Direção e Comercial
Perspetiva dos Processos Internos	PI1. Promover a melhoria da qualidade do produto e serviço oferecidos	I5. Número de Reclamações	Nº de reclamações	1	0	Anual	Comercial e Suporte Técnico
	PI2. Aumentar a produtividade do departamento Comercial	I6. Índice de Produtividade	Nº de contactos para venda / Nº de horas dispensadas para vendas	n.a.	≥ 5	Trimestral	Comercial
	PI3. Melhorar as ferramentas de comunicação e marketing da empresa	I7. Índice de Vendas associadas à área Marketing (%)	Nº de Vendas associadas à área de Marketing / Nº Total de Vendas x 100	n.a.	≥ 15%	Trimestral	Marketing
	PI4. Promover a diversificação dos canais de venda	I8. Número de novos locais e métodos de venda	Nº de novos locais e métodos de venda	n.a.	2	Anual	Direção
Perspetiva da Aprendizagem e Inovação	AI1. Promover uma maior qualificação dos trabalhadores	I9. Horas de Formação (por colaborador)	Nº de horas de formação anuais	< 35h	45h	Anual	Direção e Recursos Humanos
	AI2. Promover a motivação e satisfação dos colaboradores	I10. Índice de Satisfação dos Colaboradores	Obtido através de inquéritos feitos internamente	n.a.	≥ 4	Semestral	Recursos Humanos
	AI3. Investir na área de Investigação e Desenvolvimento	I11. Ações de I&D levadas a cabo	Nº de ações de I&D levadas a cabo	0	2	Anual	Direção

Fonte: Elaboração Própria

A responsabilização prévia de cada área e a sua associação a cada objetivo e indicador irá permitir que cada uma delas seja capaz de planear e orientar o seu trabalho, tendo em consideração as suas tarefas usuais já inerentes à área em questão, os novos objetivos para os quais irão trabalhar e as metas que se propõem a cumprir.

5.3.5. Definição de iniciativas / planos de ação

O estabelecimento de iniciativas estratégicas ou planos de ação representa a fase culminar do processo de conceptualização do *Balanced Scorecard* e vai permitir à empresa direcionar os seus esforços e o foco dos seus colaboradores para a concretização dos objetivos estratégicos previamente definidos.

Em seguida serão apresentados os planos de ação definidos para a GeoLoc e será feita uma síntese que indicará quais os objetivos que serão influenciados pelos mesmos.

Plano de Ação 1. Desenvolvimento de planos de incentivos como por exemplo comissões sobre as vendas. Este plano de ação irá contribuir para a motivação e satisfação dos colaboradores que irá ter um impacto direto naquilo que é a sua produtividade (Departamento Comercial). Como consequência de ter colaboradores mais motivados e produtivos, é natural que, por um lado exista uma maior disponibilidade para dar resposta às necessidades de apoio por parte dos clientes, e que, por outro lado, o Volume de Vendas sofra também um impacto positivo que pode eventualmente vir a refletir-se na rentabilidade do negócio.

Plano de Ação 2. Aposta em parcerias com oficinas e stands de automóveis com o intuito de aumentar os locais de venda disponíveis e de aumentar as formas de promoção do produto e serviço oferecidos juntos dos consumidores.

Plano de Ação 3. Proporcionar aos colaboradores horas de formação em áreas específicas tendo em conta as exigências de cada função desempenhada, que lhes permitam melhorar o seu desempenho e melhorar a performance global da empresa. Este plano de ação poderá ter impacto em áreas como o Marketing (maior know-how irá produzir outputs de melhor qualidade, que se poderão traduzir numa melhoria da performance da empresa), como o apoio ao cliente, na gestão de processos intermédios ou até na área de suporte técnico.

Plano de Ação 4. Participar em feiras e eventos de transportes, fazendo apresentações com o intuito de aumentar a visibilidade e reconhecimento da empresa, angariar novos clientes e potenciar o aumento das vendas.

Plano de Ação 5. Apostar na venda através de plataformas online como os *Marketplaces* onde os clientes poderão adquirir o produto de forma mais rápida e fácil, minimizando tempos de espera e outro tipo de burocracias.

Plano de Ação 6. Focar os contactos e visitas para venda em pequenas e médias empresas, uma vez que as grandes empresas implicam grandes dispêndios de tempo (associadas a muitas negociações de preços, que acabam por ser pouco vantajosas para a GeoLoc, e a demasiado tempo despendido em funções de apoio ao cliente). Esta iniciativa irá permitir ao departamento comercial gastar menos tempo em processos que inibam a produtividade e ter mais tempo para se dedicar a vendas e estimular o crescimento das mesmas.

Plano de ação 7. Uma vez que a empresa tem recursos limitados, no curto-prazo o ideal será pensar em ações de I&D como por exemplo: pequenos estudos, presença em conferências, em fóruns de discussão ou simpósios onde fossem explorados e apresentados temas associados às novas tecnologias ou a outras novas funcionalidades que fossem passíveis de adaptação e implementação no produto oferecido, com o intuito de inovar e o melhorar. No futuro, assim que a empresa atingisse um nível adequado de estabilidade financeira, seria admissível ponderar o investimento num departamento direcionado para I&D que direcione todos os seus esforços para a melhoria e inovação do produto e serviço oferecidos.

É em seguida apresentado um quadro que, visualmente, mostra que objetivos serão afetados por cada um dos planos de ação definidos (Quadro 5.4.).

Quadro 5.4. Impacto dos Planos de Ação nos Objetivos Estratégicos

		Objetivos Estratégicos										
		F1.	F2.	C1.	C2.	PI1.	PI2.	PI3.	PI4.	AI1.	AI2.	AI3.
Planos de Ação	PA1.	x	x	x	x		x				x	
	PA2.		x	x	x				x			
	PA3.			x		x		x		x	x	
	PA4.	x	x		x			x				
	PA5.		x	x	x				x			
	PA6.	x	x		x		x					
	PA7.			x		x						x

Fonte: Elaboração Própria

5.3.6. Etapas a seguir posteriormente

Uma vez que este projeto assenta apenas na conceção do BSC e não na aplicação prática do mesmo, as etapas a realizar estão encerradas. No entanto, a GeoLoc deveria em seguida:

- Definir as metas específicas a atingir e fazer ajustes aos planos de ação já definidos, de forma a garantir que estes vão ao encontro dos objetivos e metas estipuladas;

- Preparar as iniciativas a desenvolver através da organização de todos os procedimentos necessários à realização das mesmas (Kaplan & Norton, 2008).
- Monitorizar as iniciativas implementadas de forma a avaliar a necessidade de ajustamentos e perceber aquilo que foi bem feito (Kaplan & Norton, 2008).
- Finalmente, deverá ser feita uma revisão da estratégia e posteriormente voltar às primeiras fases da conceção do BSC (Kaplan & Norton, 2008) - tal como disposto previamente no capítulo “5.1. Metodologia de Construção”.

CAPÍTULO 6

Conclusões

6.1. Conclusões e Contributos

A grande competitividade e rápida mudança que se presencia nos mercados por todo o mundo, nos mais variados setores, bem como a crescente exigência não só dos clientes e consumidores, mas também de todo o conjunto dos *Stakeholders* das empresas, leva a que estas necessitem de organizar os seus processos de gestão e direcionar a sua estratégia, de forma a terem capacidade de se adaptar ao ambiente externo e de gerar desempenhos satisfatórios.

Assim, e tal como realçado no capítulo 2 deste trabalho, Ferreira & Otley (2009) apontam que uma combinação entre a estratégia, os sistemas de controlo de gestão e o ambiente externo às organizações poderá levar a uma melhoria da performance organizacional – sendo, portanto, fundamental utilizar ferramentas de controlo de gestão, como os *Tableaux de Bord* e os *Balanced Scorecards*, para ajudar os gestores e as organizações.

Por ser uma empresa de pequena dimensão, sem departamento de controlo de gestão, e por estar a passar por uma fase de mudança derivada da reestruturação vivida, o principal objetivo deste trabalho passou pela conceção de uma ferramenta de avaliação de desempenho que fosse capaz de guiar as ações empresariais e a tomada de decisão, através da produção de informação financeira e não financeira – o *Balanced Scorecard*.

Caso a empresa opte por utilizar o trabalho desenvolvido como ponto de partida para a implementação e utilização do BSC, este poderá mostrar-se proveitoso na medida em que: a empresa não teve a necessidade de incorrer em qualquer tipo de custos com a conceção da ferramenta (sendo que muitas vezes pequenas empresas não têm possibilidade de sustentar tais custos); o envolvimento da empresa no trabalho permitiu o diagnóstico e avaliação das suas necessidades reais e permitiu partir daí para a construção da ferramenta e definição da estratégia a seguir – permitindo, finalmente, e tal como proposto na introdução do trabalho, contribuir para uma melhoria da sua gestão estratégica e da sua performance.

Na prática, o BSC irá permitir à empresa ter um acompanhamento mais próximo e pormenorizado dos processos que esta considerou serem fundamentais para a sua atividade - consoante a periodicidade definida para cada um dos indicadores de monitorização.

Através de reuniões periódicas entre todos os colaboradores e decisores, com o objetivo de discutir pontos de situação, sugerir melhorias, fazer ajustamentos alinhando sempre os

objetivos, as ações e a tomada de decisão, a empresa terá aqui uma oportunidade de conseguir manter uma estratégia consistente que leve à melhoria generalizada do seu desempenho. Será relevante apontar ainda que a necessidade de existência de tais reuniões de alinhamento poderá mostrar-se extremamente benéfica para a empresa, para que esta seja capaz de melhorar a comunicação e definição de responsabilidades entre determinados departamentos, em especial entre o departamento Comercial e o departamento de Suporte Técnico.

Para além disto, tendo definido os planos de ação necessários à concretização dos objetivos propostos, a empresa poderá orientar as suas ações durante o ano de forma que cada ação seja levada a cabo numa altura pertinente e em que a empresa seja capaz de concentrar os esforços necessários para a sua realização. Por exemplo, e mais concretamente, uma vez que o responsável do departamento Comercial e Marketing acumula funções associadas a cada uma destas áreas, a calendarização dos objetivos iria permitir fazer uma gestão mais eficiente dos tempos dispensados para cada tarefa das áreas afetas, passando pelas vendas, pela gestão da comunicação, pelo atendimento ao cliente, entre outras.

A intervenção de todos os colaboradores tanto na definição de objetivos e indicadores de medição de desempenho, bem como na participação nas reuniões de alinhamento e participação ativa no processo de feedback, poderá contribuir também para um aumento da motivação e empenho de todos.

De forma geral, todos os contributos em cima anunciados poderão, tal como pretendido, afetar diretamente a melhoria do desempenho organizacional da GeoLoc e a melhoria dos seus resultados.

Adicionalmente, com o decorrer do trabalho foi possível perceber que: o desenvolvimento deste tipo de ferramenta junto de empresas de menor dimensão (como as PME e as microentidades) pode mostrar-se de grande utilidade – quando corretamente desenvolvidos e implementados – tal como se tem verificado junto de empresas de maior dimensão. Poderão existir algumas divergências na conceção, associadas à complexidade de estrutura das maiores empresas, quando comparadas com as PME e microentidades – tornando o processo mais simples para as segundas.

É possível então perceber que, tendo sempre em consideração uma adaptação às diferentes necessidades de cada organização, a área do controlo de gestão e os instrumentos de gestão que possibilitam obter visões integradas dos negócios, desenvolver e alinhar as diversas estratégias e objetivos, monitorizar os desempenhos e orientar os planos de ação e tomadas de decisão, se apresentam como peças fundamentais ao bom desempenho e sobrevivência das empresas, sejam estas de pequena ou grande dimensão.

6.2. Limitações

As principais limitações encontradas durante a realização deste trabalho passaram por:

Em primeiro lugar e em termos teóricos, houve uma grande limitação no que diz respeito à quantidade e qualidade de literatura existente sobre a aplicação prática de *Balanced Scorecards* especificamente em microentidades, o que acabou por dificultar possíveis comparações, sendo necessário optar pela utilização de literatura alusiva a Pequenas e Médias Empresas.

Em segundo lugar, por ser uma microentidade com número reduzido de colaboradores (que acabam por acumular funções e por ter uma carga de trabalho elevada), associada ainda ao facto de a empresa estar a passar por uma fase de mudança e adaptação, nem sempre foi fácil estabelecer a comunicação e recolher a informação necessária junto de todos os intervenientes na atividade diária da empresa.

6.3. Oportunidades de Investigação Futuras

Finda a realização deste trabalho prático é possível apontar algumas oportunidades para investigações futuras que serão em seguida elencadas.

Uma vez que este projeto se centrou nas primeiras duas fases de construção de um sistema de controlo de gestão (tal como descrito no capítulo 5.1. “Metodologia de Construção”), seria relevante: em primeiro lugar, estudar a implementação efetiva da ferramenta de gestão desenvolvida junto da empresa e, ao mesmo tempo, perceber qual o impacto que a utilização e implementação do *Balanced Scorecard* teve na empresa.

Por outro lado, após implementação do *Balanced Scorecard* seria interessante perceber se os benefícios trazidos à empresa vão ao encontro com os benefícios descritos na literatura a propósito da implementação de sistemas de controlo de gestão como o *Balanced Scorecard* em empresas de dimensão reduzida.

Referências Bibliográficas

- Adler, R. W. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *British Accounting Review*, 43(4), 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.08.004>
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001, May). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *SMESME Conference*.
- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business Review Press.
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. In *Journal of Small Business Management* (Vol. 43, Issue 3).
- Barómetro Automóvel e de Mobilidade 2022*. (2022).
- Belokurows, F. C., Bortoluzzi, S. C., & Silva, P. M. L. da. (2017). Vantagens e dificuldades na gestão do desempenho organizacional: Percepção de gestores de PMEs brasileiras e portuguesas. *Gestão & Planejamento*, 18, 291–310. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v18.4582>
- Blackman, J. (2022, June 27). *Asset tracking in five years – 24bn assets in transit, \$45bn in pockets, 180-200% growth*. IoT Enterprise Insights.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Daum, J. H. (2005). Tableau de Bord: Besser als die Balanced Scorecard? *Der Controlling Berater*, 7, 459–502.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249–1259. <https://doi.org/10.1002/smj.503>
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 131–137.
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)

- Ferreira, A. (2017). Sistemas de medição do desempenho e o balanced scorecard. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão – Teoria, metodologia e prática* (2^a, pp. 349–379). Escolar Editora.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gouardères, F. (2021, October). *Small and medium-sized enterprises*. Fact Sheets on the European Union. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises>
- Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407–425. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00179.x>
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10th ed.). Áreas Editora.
- Jordan, H., Rodrigues, J. A., & Neves, J. C. (2015). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10th ed.). Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134–147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, January. www.hbrreprints.org
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Harvard Business School Publishing*, 10(1).

- Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, September-October.
- Lopes, I. T. (2020). *Controlo de gestão: Uma visão integrada do desempenho empresarial* (2nd ed.). Actual Editora.
- Lueg, R., & Carvalho e Silva, A. L. (2021). Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting Forum*. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341>
- Major, M. J., Robalo, R., & Vieira, R. (2017). Investigação Qualitativa em Contabilidade. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão – Teoria, metodologia e prática* (2^a, pp. 139–171). Escolar Editora.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marques, M. (2012). Strategic Management and Balanced Scorecard: The Particular Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Portugal. *Business and Management Review*, 2(1), 50–62.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. In *Management Accounting Research* (Vol. 10). <http://www.idealibrary.comon>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24–41. www.hbr.org
- Rekkas, T. (2021). Measuring the importance of SMEs to the national economy: The case of Greece. *E-Journal of Science & Technology*, 16(2), 7–29.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Simons, R. (2016). Strategy Execution Module 9: Building a Balanced Scorecard. In *HBP Education Case Study Collection*.
- Tendências na mobilidade empresarial em 2022*. (2022, June 1). Smart Planet.
- Uso de telemática nas frotas empresariais portuguesas cresce 35% face a 2019*. (2020, November 25). Smart Planet.

Anexo

Anexo A – Pacotes da GeoLoc disponíveis para viaturas ligeiras e suas especificações

		Plug	Light	Base
Ferramentas	Acesso a localização em tempo real, histórico de viagens, visualização do estado do trânsito e criação e gestão de pontos de interesse;	✓	✓	✓
	Criação e gestão de zonas geográficas definidas;	✓	✓	✓
	Criação, gestão e agendamento de relatórios periódicos bem como de alertas/alarmes;	✓	✓	✓
	Definição de rotas e atribuição de tarefas aos motoristas com comunicação em tempo real;	✓	✓	✓
	Gestão de tarefas de manutenção das viaturas tendo por base uma data ou quilómetros;	✓	✓	✓
	CANBUS: Ligação do dispositivo à centralina;			✓
	Eco-Drive: análise de comportamento de motoristas e viaturas, com base em padrões definidos.			✓

Fonte: Elaboração própria, tendo como base informação disponibilizada pela empresa

Anexo B – Pacotes da GeoLoc disponíveis para viaturas pesadas e suas especificações

		Truck Light	Truck Base	Truck Taco Full	Truck Taco Premium
Ferramentas	Acesso a localização em tempo real, histórico de viagens, visualização do estado do trânsito e criação e gestão de pontos de interesse;	✓	✓	✓	✓
	Criação e gestão de zonas geográficas definidas;	✓	✓	✓	✓
	Criação, gestão e agendamento de relatórios periódicos bem como de alertas/alarmes;	✓	✓	✓	✓
	Definição de rotas e atribuição de tarefas aos motoristas com comunicação em tempo real;	✓	✓	✓	✓
	Gestão de tarefas de manutenção das viaturas tendo por base uma data ou quilómetros;	✓	✓	✓	✓

	CANBUS: Ligação do dispositivo à centralina;		✓	✓	✓
	Eco-Drive: análise de comportamento de motoristas e viaturas, com base em padrões definidos;		✓	✓	✓
	Leitura e descarga de ficheiros de tacógrafo;			✓	✓
	Análise de ficheiros de tacógrafo.				✓

Fonte: Elaboração própria, tendo como base informação disponibilizada pela empresa

Anexo C – Pacotes da GeoLoc desenvolvidos para pessoas, animais e outros ativos

		People	Pet	Asset
Ferramentas	Acesso a localização em tempo real, histórico de viagens e criação e gestão de pontos de interesse;	✓	✓	✓
	Criação e gestão de zonas geográficas definidas;	✓	✓	✓
	Criação, gestão e agendamento de relatórios periódicos bem como de alertas/alarmes;	✓	✓	✓
	Possui botão de pânico ou alerta de socorro;	✓		
	Possui sensor de impacto;	✓	✓	✓*
	Medição de altitude;	✓	✓	✓*
	Comunicação da informação sem impacto na saúde humana;	✓		
	Bateria interna de longa duração e carregador externo.	✓	✓	✓*

*a existência destas funcionalidades irá depender do modelo de dispositivo pelo qual o cliente opte.

Fonte: Elaboração própria, tendo como base informação disponibilizada pela empresa