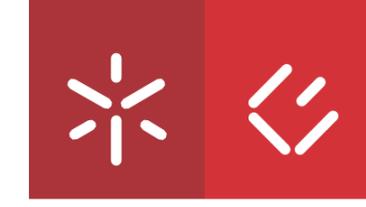




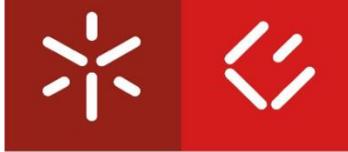
André Filipe Sousa Silva

**Performance Prism – uma ferramenta  
de medição de desempenho atual: um  
estudo de caso**

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão







**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

André Filipe Sousa Silva

## Performance Prism – uma ferramenta de medição de desempenho atual: um estudo de caso

Projeto do Mestrado  
em Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Anabela Martins da Silva**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição  
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

*[Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.]*

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

31 de maio de 2023

Assinatura: \_\_\_\_\_

André Filipe Sousa Silva

## **AGRADECIMENTOS**

A realização do presente projeto constituiu um enorme desafio, com pontos altos e baixos ao longo de todo o processo. Diversas foram as horas dedicadas à sua realização, horas essas que, certamente, aumentaram a minha resiliência, capacidade de gestão de tempo e de abstração.

Face ao investimento que o documento representa e à sua importância na minha jornada acadêmica importa, em primeiro, agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta para a sua boa realização.

Em primeiro lugar, deixo o meu sentido agradecimento à Prof<sup>a</sup> Doutora Anabela Silva por toda a atenção, suporte e dedicação colocada na orientação do trabalho.

Em segundo lugar, à minha entidade empregadora por todas as horas cedidas e financiamento do Mestrado em Gestão e do presente projeto, destacando a relevância e o agrado sentido face à sua visão de desenvolvimento dos recursos humanos.

Por último, mas não menos importante, deixo a minha sentida gratidão à minha namorada por me acompanhar e apoiar nesta longa jornada, agradeço os conselhos, o respeito e as inúmeras horas de convívio perdidas que certamente serão recompensados. Aos meus pais e avós, agradeço-vos por todo o apoio incondicional, compreensão e suporte nos momentos menos bons.

## RESUMO

O modelo *Performance Prism* (PP) foi desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley (2002) e a sua proposta de valor prende-se com o facto de agregar as características mais relevantes de diversos sistemas de medição de desempenho, fazendo a ligação entre a estratégia das empresas e a perspetiva dos *stakeholders*. Todavia, apesar do aparente ajustamento do modelo ao contexto empresarial atual, existem ainda poucos estudos, a nível internacional e nacional, relacionados com a aplicação do sistema em empresas de reduzida dimensão.

O presente projeto tem por objetivo desenvolver e implementar um sistema de medição e gestão de desempenho que incorpore as necessidades e os contributos dos *stakeholders* numa empresa de consultoria e formação empresarial.

Através da realização de um estudo de caso, numa empresa de reduzida dimensão, foi possível participar e observar todo o processo de implementação e construção de um sistema de medição de desempenho baseado no modelo *Performance Prism*. Foi possível concluir que existem efetivas vantagens na utilização do modelo, bem como observar algumas mais e menos valias face modelo de medição de desempenho mais amplamente difundido: o *Balanced Scorecard*.

**Palavras-chave:** Medição de desempenho; *Performance Prism*; *Balanced Scorecard*; Implementação.

## *Performance Prism - a current performance measurement tool: a case study*

### **ABSTRACT**

The Performance Prism (PP) model was developed by Neely, Adams, and Kennerley, and its value proposition is related to the fact that it aggregates the most relevant characteristics of various performance measurement systems, linking the strategy of companies with the perspective of stakeholders (Neely et al., 2002). However, despite the apparent fit of the model to the current business context, there are still few national and international studies related to the application of the system in small-sized companies.

The objective of this project is to develop and implement a performance measurement and management system that incorporates the needs and contributions of stakeholders in a consulting and business training company.

Through a case study, it was possible to observe the entire process of implementing and building a performance measurement system based on the Performance Prism model. It was possible to conclude that there are effective advantages in using the model, as well as observing some strengths and weaknesses compared to the more widely spread performance measurement model, the Balanced Scorecard

**Keywords:** Performance measurement; Performance Prism; Balanced Scorecard; Implementation.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GERAL.....	I
LISTA DE FIGURAS.....	II
LISTAS DE TABELAS.....	II
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento da investigação .....	1
1.2 Definição e Justificação da Investigação .....	2
1.3 Objetivos e Questões de Investigação.....	3
1.4 Abordagem Metodológica.....	4
1.5 Contributo Esperado.....	4
1.6 Estrutura da Tese.....	5
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Performance</i> e a sua Gestão .....	7
2.2 Sistemas de Medição de Desempenho.....	10
2.2.1 Definição e objetivos .....	10
2.2.2 Componentes .....	13
2.2.3 Conceção e Implementação.....	15
2.2.4 Desafios atuais e futuros.....	17
2.3 Principais Sistemas de Medição de Desempenho.....	18
2.3.1 Sistemas de Medição de Desempenho Tradicionais.....	20
2.3.2 Sistemas de Medição de Desempenho Contemporâneos.....	22
2.3.3 Sistemas de Medição de Desempenho nas PME's.....	27
2.4 Os <i>Stakeholders</i> e o seu impacto no desempenho organizacional.....	32
2.5 <i>Performance Prism</i> .....	35
2.5.1 As Cinco Perspetivas do Modelo.....	36
2.5.2 Fases de Implementação do Modelo.....	39
2.5.3 Vantagens e Desvantagens do Modelo.....	40
2.5.4 Implementação do <i>Performance Prism</i> em PME's.....	42
2.5.5 <i>Performance Prism</i> Versus <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Planeamento da investigação e preparação para a recolha de dados .....	46
3.2 Recolha de dados.....	48
3.2.1 Documentação da empresa.....	48
3.2.2 Entrevistas.....	48
3.2.3 Inquéritos .....	49
3.3 Avaliação de evidências .....	50
<b>4 TRABALHO EMPÍRICO .....</b>	<b>52</b>
4.1 Apresentação da entidade.....	52
4.1.1 Os serviços prestados pela empresa.....	52
4.1.2 <i>Stakeholders</i> e as suas tipologias .....	54
4.2 <i>Performance Prism</i> .....	55
4.2.1 Identificação e caracterização dos <i>stakeholders</i> .....	56
4.2.2 Identificação das necessidades dos <i>stakeholders</i> .....	59

4.2.3 Identificação dos contributos dos stakeholders .....	75
4.2.4 Conceção do Modelo.....	92
4.2.5 Estratégias, processos e capacidades.....	99
4.2.6 Indicadores de medição de desempenho.....	127
4.2.7 Performance Prism versus Balanced Scorecard.....	146
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>149</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>153</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Classificação dos Sistemas de Medição de Performance.....	23
Figura 2. As cinco faces do <i>Performance Prism</i> .....	36
Figura 3. Interação entre as diferentes componentes do <i>Performance Prism</i> .....	39
Figura 4. Triangulação das ferramentas de recolha de dados .....	47
Figura 5. Logótipo da Empresa em Estudo .....	52
Figura 6. Mapa Sucesso Astrolábio: Clientes .....	94
Figura 7. Mapa Sucesso Astrolábio: Fornecedores e Parceiros.....	95
Figura 8. Mapa Sucesso Astrolábio: Colaboradores .....	96
Figura 9. Mapa Sucesso Astrolábio: Investidor .....	97
Figura 10. Mapa Sucesso Astrolábio: Agentes reguladores e comunidade .....	98

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1. Comparação entre medidas/métricas de <i>performance</i> tradicionais e contemporâneas .....	14
Tabela 2. comparação entre categorias de sistemas de medição de <i>performance</i> .....	19
Tabela 3. Características de um sistema de <i>performance</i> para ser ajustado a PME's .....	29
Tabela 4. Pontos Fortes e fracos dos sistemas de medição face à realidade das PME's .....	30
Tabela 5. Entrevistas Realizadas .....	49
Tabela 6. Serviços de consultoria da empresa por área temática .....	53
Tabela 7. Tipologias e subtipologias de <i>stakeholders</i> da Astrolábio .....	54
Tabela 8. Quantificação dos <i>stakeholders</i> .....	56
Tabela 9. Tipologias de <i>stakeholders</i> da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997) .....	57
Tabela 10. Segmentos de <i>stakeholders</i> da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997).....	57
Tabela 11. Segmentos de clientes da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997) .....	58
Tabela 12. Segmentos de fornecedores/parceiros da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997) .....	58
Tabela 13. Classificação dos <i>stakeholders</i> por prioridade segundo a classificação de Friedman e Miles (2006) .....	59
Tabela 14. Necessidades do segmento de clientes “Associações Empresariais” .....	60
Tabela 15. Necessidades dos Clientes da tipologia “Empresas” .....	62
Tabela 16. Necessidades dos clientes Entidades Públicas/ Empresas Municipais .....	65
Tabela 17. Necessidade dos clientes da tipologia “Instituições de Ensino Superior” .....	67
Tabela 18. Necessidade dos fornecedores/parceiros da tipologia “Associações Empresariais Setoriais e Regionais” .....	68
Tabela 19. Necessidade dos fornecedores/parceiros da tipologia “Instituições de Ensino Superior” .....	70
Tabela 20. Necessidades dos <i>stakeholders</i> do segmento "Subcontratos" .....	72

Tabela 21. Necessidades dos Colaboradores .....	74
Tabela 22. Contributos dos clientes do segmento “Associações Empresariais” .....	77
Tabela 23. Contributos dos clientes do segmento “Empresas” .....	79
Tabela 24. Contributos dos clientes do segmento “Entidades Públicas/ Empresas Municipais” .....	81
Tabela 25. Contributos dos clientes da tipologia “Instituições de Ensino Superior” .....	83
Tabela 26. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Associações Empresariais Setoriais e Regionais” .....	85
Tabela 27. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Instituições de Ensino Superior” .....	86
Tabela 28. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Subcontratados” .....	88
Tabela 29. Contributos dos colaboradores .....	90
Tabela 30. Componentes de cada indicador.....	99
Tabela 31. Necessidades, Contributos e estratégias para os clientes .....	100
Tabela 32. Indicador 1. Taxa de identificação de oportunidades de financiamento .....	127
Tabela 33. Indicador 2. Oportunidades de financiamento relevantes comunicadas.....	128
Tabela 34. Indicador 3. Conversão de oportunidades de financiamento em negócio .....	128
Tabela 35. Indicador 4. Efetividade das candidaturas desenvolvidas .....	128
Tabela 36. Indicador 5. Satisfação dos clientes da tipologia "Associações Empresariais" .....	129
Tabela 37. Indicador 6. Taxa de conversão de propostas em negócio no segmento de clientes "Associações Empresariais" .....	129
Tabela 38. Indicador 7. Média de contactos com os clientes da tipologia "Associações Empresariais".....	129
Tabela 39. Indicador 8. Representatividade dos serviços de consultoria orientados para o desenvolvimento sustentável ...	130
Tabela 40. Indicador 9. Representatividade comercial dos serviços de consultoria para o desenvolvimento sustentável ....	130
Tabela 41. Indicador 10. Nível de satisfação dos clientes que adquiriram serviços personalizados .....	130
Tabela 42. Indicador 11. Desvios de execução dos serviços personalizados.....	131
Tabela 43. Indicador 12. Representatividade da prestação de serviços de consultoria personalizados .....	131
Tabela 44. Indicador 13. Rendibilidade dos serviços de consultoria personalizados.....	131
Tabela 45. Indicador 14. Cumprimento do tempo de execução de serviços de consultoria de otimização de processos e redução de custos .....	132
Tabela 46. Indicador 15. Abrangência setorial dos serviços de otimização de processos .....	132
Tabela 47. Indicador 16. Relevância das ações de formação personalizadas .....	132
Tabela 48. Indicador 17. Modelagem das ações de formação.....	133
Tabela 49. Indicador 18. Representatividade dos clientes de formação personalizada face ao total de clientes de formação .....	133
Tabela 50. Indicador 19. Impacto médio das publicações .....	133
Tabela 51. Indicador 20. Tecnologias de diagnóstico .....	134
Tabela 52. Indicador 21. Ajustamento de serviços de comunicação às entidades públicas .....	134
Tabela 53. Indicador 22. Instituições de ensino superior com avenças .....	134
Tabela 54. Indicador 23. Representatividade dos serviços de consultoria prestados em parceria.....	135
Tabela 55. Indicador 24. Volume de negócios de consultoria em parceria.....	135
Tabela 56. Indicador 25. Qualidade dos serviços de consultoria prestados em parceria .....	135
Tabela 57. Indicador 26. Estabelecer novas parcerias .....	136
Tabela 58. Indicador 27. Proporção de fornecedores e parceiros que aderiram ao mecanismo de comunicação .....	136
Tabela 59. Indicador 28. Cumprimento dos critérios de sustentabilidade por parte dos fornecedores e parceiros .....	136
Tabela 60. Indicador 29. Melhorias no processo de gestão de I&D decorrentes da partilha de conhecimento .....	137
Tabela 61. Indicador 30. Taxa de crescimento de jovens talentos na modalidade de estágio .....	137
Tabela 62. Indicador 31. Taxa de crescimento do número de protocolos com instituições de ensino superior .....	137
Tabela 63. Indicador 32. Nível de satisfação dos estagiários com o estágio e a empresa .....	138
Tabela 64. Indicador 33. Participação em iniciativas desenvolvidas por IES protocoladas.....	138
Tabela 65. Indicador 34. Intensidade de partilha de conhecimento.....	138
Tabela 66. Indicador 35. N.º médio de anos a trabalhar na empresa.....	139
Tabela 67. Indicador 36. Crescimento salarial anual .....	139
Tabela 68. Indicador 37. Satisfação dos colaboradores .....	139
Tabela 69. Indicador 38. Turnover .....	140
Tabela 70. Indicador 39. Contratação dos colaboradores selecionados.....	140
Tabela 71. Indicador 40. Referenciação de RH.....	140
Tabela 72. Indicador 41. Atribuição de prémios de desempenho .....	141
Tabela 73. Indicador 42. Promoção do desenvolvimento académico em consonância com as necessidades da organização .....	141
Tabela 74. Indicador 43. Nível de Satisfação com a utilização das novas ferramentas.....	141

Tabela 75. Indicador 44. Aumento da eficiência decorrente da utilização de novas ferramentas .....	142
Tabela 76. Indicador 45. Reinvestimento de lucros .....	142
Tabela 77. Indicador 46. Autonomia Financeira .....	143
Tabela 78. Indicador 47. Retorno associado a novos investimentos .....	143
Tabela 79. Indicador 48. Crescimento do RLP Trimestral .....	143
Tabela 80. Indicador 49. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade ambiental .....	144
Tabela 81. Indicador 50. Indicador 50. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade social .....	144
Tabela 82. Indicador 51. Garantir a avaliação do <i>compliance</i> legal e ambiental dos clientes e fornecedores .....	145
Tabela 83. Indicador 52. Lucro devolvido à comunidade .....	145
Tabela 84. Indicador 53. Proporção da população envolvida em ações de formação a título gratuito .....	145
Tabela 85. Indicador 54. Margem de desconto média concebida a entidades do terceiro setor .....	146

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Enquadramento da investigação

O contexto económico e empresarial atual apresenta-se mais diversificado e mutável do que alguma vez evidenciado: observarem-se mercados cada vez mais globalmente digitalizados, concorrência com estratégias diversificadas e desejos cada vez mais exigentes por parte dos *stakeholders* das organizações. Assim, mais do que nunca, as empresas enfrentam desafios incontornáveis levando à necessidade de auscultação constante do mercado de forma a obter informação relevante para a manutenção da eficácia e eficiência operacional.

Adicionalmente, a forma como o desempenho empresarial é percecionado pelas diversas partes interessadas tem-se alterado, levando a novas necessidades de recolha, tratamento e exposição de informação para melhor compreender o desempenho organizacional e, conseqüentemente, efetivar a alocação assertiva dos recursos.

A par das alterações radicais e lépidas da macro e micro envolvente empresarial, as alterações intraorganizacionais desatualizaram por completo os modelos tradicionais de gestão, unicamente baseada em indicadores financeiros, observando-se um alargamento do âmbito de atuação dos profissionais de controlo de gestão.

Os sistemas de gestão de *performance* empresarial, bem como o seu papel para as organizações, tem sido amplamente debatidos por diversos autores (e.g. Frolick & Ariyachandra, 2006; Grenzfurtnner et al., 2021; Kaplan & Norton, 1996; Raffoni et al., 2018).

A medição do desempenho organizacional tem sofrido evoluções ao longo dos anos, acompanhando as necessidades dos negócios e os tópicos das agências de desenvolvimento internacionais observando-se linhas de investigação que abordam a sua utilização face à digitalização (e.g. Ribeiro-Navarrete et al., 2021; Sahlin & Angelis, 2019), à sustentabilidade (e.g. Abdallah & Al-Ghwayeen, 2019; Shad et al., 2019), à inovação (e.g. Bourne et al., 2003; Walker et al., 2011) e à responsabilidade social (e.g. Emese, 2018; Hristov et al., 2021; Weaver et al., 1999).

Em simultâneo, diversos autores têm-se focado em investigar a adoção, utilização e impacto de tais sistemas nas pequenas e médias empresas (e.g. Garengo et al., 2005; Hudson et al., 2001; Papulová et al., 2021; Rojas-Lema et al., 2021; Sánchez-Valdez et al., 2021).

## 1.2 Definição e Justificação da Investigação

O *Performance Prism* surge em 2002, em Inglaterra, no *Centre for Business Performance* da *Cranfield School of Managements* fruto de um trabalho conjunto entre Neely, Adams e Kennerley. Os autores procuraram associar, neste novo modelo de medição e gestão de desempenho, as características mais vantajosas dos modelos de medição de desempenho existentes à data, bem como colmatar as suas desvantagens e lacunas (Neely, Adams, & Kennerley, 2002).

Apesar de tanto o *Balanced Scorecard* (BSC) e como o *Performance Prism* apresentarem um potencial semelhante quando avaliados sobre o mesmo conjunto de critérios (e.g. Narkunienė & Ulbinaitė, 2018), o *Balanced Scorecard* continua a ser a ferramenta de medição de *performance* contemporânea mais estudada e utilizada (Cooper et al., 2017; Malagueño et al., 2018).

Em Portugal, ainda não existem muitos estudos que validem quantitativamente a adoção dos diversos sistemas de medição de *performance*.

Um estudo realizado por Felizardo et al. (2017) incidente sobre uma pequena amostra de Pequenas e Médias Empresas (PME's) industriais portuguesas destacou o *Balanced Scorecard* como a ferramenta mais reconhecida (56% da amostra) e o *Performance Prism* como uma das ferramentas menos conhecidas (16,67% da amostra). O estudo destaca ainda o *Balanced Scorecard* como a ferramenta mais utilizada (25% da amostra) e o *Performance Prism* como uma ferramenta de utilização nula.

Num estudo que incidiu sobre uma amostra 181 empresas portuguesas, Reis (2021) destaca que apenas 17,2% dos responsáveis das empresas inquiridas conhecem a ferramenta e apenas 5,5% das empresas utilizam o *Performance Prism*. Em contrapartida, o mesmo autor constatou que 72,3% dos responsáveis das empresas inquiridas conhecem o *Balanced Scorecard* e 20,4% das empresas utilizam a ferramenta. O mesmo estudo destaca ainda que as ferramentas de controlo de gestão mais utilizadas pelas empresas portuguesas são o Controlo Orçamental (utilizado por 63% das empresas inquiridas) e a monitorização de indicadores (60,8% das empresas inquiridas).

Desta forma, a manutenção da preponderância do *Balanced Scorecard* face ao *Performance Prism* demonstra-se um quanto dissonante dado que, apesar das organizações assumirem a importância dos diversos *stakeholders* e a necessidade de operarem na persecução de objetivos definidos numa ótica *triple-bottom-line* (Rodríguez et al., 2018), o *Performance Prism* não tem assumido um papel relevante na medição de desempenho.

O presente trabalho surge como um instrumento de aumento e partilha de conhecimento associado ao processo de implementação do *Performance Prism* em geral e, numa PME do setor dos serviços em específico, de forma a afirmar tal instrumento como uma ferramenta útil, aplicável e atualista capaz de substituir ferramentas mais amplamente difundidas e de menor eficácia no contexto económico atual.

### 1.3 Objetivos e Questões de Investigação

Atualmente os mais diversos setores apresentam uma elevada competitividade, revestindo-se de alta importância a obtenção de vantagens competitivas face à concorrência e o perfeito conhecimento da organização e de todos os fatores que a constituem. Adicionalmente, o aumento da complexidade da envolvente empresarial, o aumento do número de *stakeholders* e a diversificação das suas tipologias origina a necessidade de desenvolver sistemas de monitorização de desempenho capazes de auxiliar as empresas a avaliar o seu progresso.

Associado a este paradigma surge uma pressão sobre as empresas para a implementação de sistemas de monitorização de desempenho capazes de apresentar, de forma ajustada, o sucesso da atuação da empresa num mercado com múltiplas necessidades e diferentes tipologias de contributos.

É partindo desta breve reflexão e necessidade empresarial concreta de uma empresa que perceciona tal realidade como um desafio no desenvolvimento da sua atuação e encara a medição e gestão do seu desempenho como complexa e indispensável que surgem as questões de investigação: Será que uma empresa de pequena dimensão conhece as necessidades dos seus *stakeholders*? É viável e necessário integrar as necessidades e contributos dos diferentes *stakeholders* no modelo de medição e gestão de desempenho?

Assim, o objetivo geral desta investigação é desenvolver e implementar um sistema de medição e gestão de desempenho que incorpore as necessidades e os contributos dos *stakeholders*, como o *Performance Prism*, numa empresa de pequena dimensão.

Para cumprir com o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Perceber quais são os *stakeholders* da organização, quais as suas necessidades e quais os seus contributos;
2. Avaliar se as necessidades e contributos percecionados pela administração da empresa vão ao encontro das necessidades e contributos dos *stakeholders*;

3. Desenvolver e implementar um sistema de medição de desempenho capaz de responder às necessidades da empresa: o *Performance Prism*;
4. Avaliar, junto da administração da empresa, as vantagens e desvantagens do modelo proposto (*Performance Prism*) face ao atual modelo utilizado pela empresa (*Balanced Scorecard*).

#### **1.4 Abordagem Metodológica**

Para o desenvolvimento do presente projeto pretende-se adotar uma estratégia de estudo de caso simples e *cross setorial* utilizando metodologias de recolha de dados como documentação da empresa, inquéritos e entrevistas. Através desta multiplicidade de fontes de informação será possível obter um entendimento concreto sobre a entidade em estudo, a sua envolvente, os seus *stakeholders* e de que forma o sistema de medição de desempenho poderá ajudar a medir e controlar tal complexidade.

#### **1.5 Contributo Esperado**

A elaboração do presente projeto e a escolha do tema têm subjacentes três motivações de diferentes índoles. Primeiramente, o trabalho, ao assumir a modalidade de projeto, permitirá auxiliar uma PME do setor dos serviços, mais especificamente do setor da consultoria empresarial, a melhorar a forma como operacionaliza a sua estratégia e mede o seu desempenho no cumprimento da mesma.

Em segundo lugar, sendo a economia nacional maioritariamente constituída por micro e pequenas entidades, com recursos humanos e financeiros mais limitados face às empresas de média e grande dimensão, a utilização de um modelo de medição de desempenho que parte das necessidades e contributos efetivos dos *stakeholders* permitirá uma atuação mais ajustada, garantindo-se um reforço de competitividade do tecido empresarial português

Segundo os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (2022), referentes ao ano de 2020, existiam em Portugal um total de 1 316 256 (menos 1,4% do que em 2019), sendo que 99,9% eram PME (1 314 944 empresas). Tais empresas, em 2020, foram responsáveis por: gerar 58,3% do volume de negócios total; empregar 77,8% dos trabalhadores em situação de emprego; gerar 61,4% do VAB; empreender 70,5% do investimento total; deter 44,3% dos ativos totais. Desta forma, é incontestável a importância destas para a economia nacional e efetivada a necessidade de empreender melhorias continuas nas mesmas, pelo que, este trabalho poderá constituir mais um contributo a este nível.

Por último, este trabalho surge ainda para colmatar a falta de estudos existentes sobre o processo de adoção e utilização do *Performance Prism* enquanto ferramenta de medição de desempenho em geral e no setor dos serviços empresariais em específico.

## 1.6 Estrutura da Tese

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco pontos:

- No primeiro ponto, introdução, é feito o enquadramento da investigação, são apresentados os motivos da sua elaboração, são apresentados as questões e os objetivos de investigação, definida a abordagem metodológica e definidos os contributos esperados;
- No segundo ponto, revisão de literatura, será realizada uma sistemática revisão do conhecimento sobre a gestão da *performance* empresarial, os sistemas de medição de desempenho, as suas componentes, a sua evolução, bem como os principais sistemas de medição de desempenho com especial enfoque no *Performance Prism*. Também se apresentará uma breve introdução à teoria dos *stakeholders* e à relevância dos *stakeholders* no desempenho organizacional;
- No terceiro ponto, metodologia, será apresentada a forma como a investigação será desenvolvida, incluindo-se a abordagem, estratégia e métodos de recolha de dados utilizados;
- No quarto ponto, trabalho empírico, serão apresentados os resultados decorrentes da investigação, nomeadamente, todo o processo de desenvolvimento do sistema de medição de desempenho, *Performance Prism*;
- No quinto e último ponto, conclusões, será realizada uma reflexão crítica sobre os resultados alcançados face aos objetivos inicialmente definidos, ainda serão apresentadas as limitações da presente investigação e levantadas algumas pistas para investigações futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente enquadramento teórico pretende, por um lado, enquadrar todo o conhecimento prévio que será indispensável para a boa execução do trabalho de investigação e, por outro, apresentar boas práticas para a implementação de uma ferramenta de medição e gestão de *performance* empresarial. O mesmo é elaborado numa lógica de “funil”, começando por se expor conhecimentos mais generalistas da área de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), estreitando-se progressivamente o enfoque para conhecimentos relacionados com a implementação do sistema *Performance Prism* em empresas do setor lucrativo.

O enquadramento teórico encontra-se dividido em cinco pontos principais:

- No primeiro ponto aborda-se o conceito de *performance* e da sua gestão em contexto empresarial;
- No segundo ponto aborda-se o conceito de sistemas de medição de desempenho, apresentando-se a sua evolução, as componentes, formas de conceção e implementação, bem como os desafios atuais e futuros;
- No terceiro ponto faz-se a distinção entre os sistemas de medição de desempenho ditos tradicionais e os sistemas de medição contemporâneos, apresentando-se de seguida os principais sistemas de medição de desempenho e a sua aplicabilidade em empresas de pequena e média dimensão;
- No quarto ponto procura-se perceber o papel das diferentes tipologias de *stakeholders* nas organizações, como se procedem as interações e os possíveis impactos que estes podem ter no desempenho organizacional;
- No quinto ponto expõe-se, de forma mais pormenorizada, o *Performance Prism*, procurando descrever a sua origem, evolução, estado de proliferação, dimensões, principais vantagens e desvantagens e casos relevantes de implementação em contexto de empresas de pequena dimensão;
- No sexto e último ponto destrinça-se as diferenças entre o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Performance Prism* identificando-se as mais valias e desvantagens de cada modelo para as organizações, bem como similaridades e dissonâncias entre os modelos.

## 2.1 *Performance* e a sua Gestão

O desempenho ou *performance* organizacional apresenta um longo historial de investigação dado que, através da sua compreensão, académicos e gestores procuram encontrar formas de aumentar a eficiência e eficácia das operações.

Sendo um conceito relativo, a sua definição tem-se alterado ao longo dos anos dado que o papel das organizações, os seus objetivos e as missões a cumprir tem se alterado (Taouab & Issor, 2019).

Antes de se falar de sistemas de medição e gestão de *performance* é necessário perceber, efetivamente, o conceito de *performance* em si. De acordo com Rahim et al. (2018) muito trabalho tem sido feito na área contudo ainda não existe uma definição consensual.

A definição de *performance* é uma questão surpreendentemente aberta, observando-se poucos estudos com definições consistentes (Richard et al., 2009). Diversos autores (e.g. Lexutt, 2020; March & Sutton, 1997; Richard et al., 2009) afirmam que tal acontece devido ao facto da *performance* ser um elemento tão comum nos estudos da área da gestão que a sua estrutura e definição são raramente questionadas.

Na década de 50 do século passado, Georgopoulos e Tannenbaum (1957, p.536) consideravam que a *performance* era equivalente à eficiência sendo esta considerada como “(...) o grau no qual uma organização enquanto sistema social, considerando certos recursos e meios, atinge os seus objetivos sem incapacitar os seus recursos ou membros”.

No final da década de 60, Seashore e Yuchtman (1967) afirmam que a *performance* passou a ser vista como a habilidade da empresa em explorar a envolvente de modo a aceder e utilizar recursos consideramos como limitados.

Outros autores (e.g. Hall, 1980; Kirchhoff, 1977) procuraram associar dimensões à definição de *performance* contudo, apenas da década de 80, se observou uma evolução substancial do conceito.

Desde o trabalho seminal de Venkatraman e Ramanujam (1986) observou-se um alargamento de âmbito no conceito de *performance* empresarial dado que, inicialmente, o mesmo estava intrínseca e unicamente ligado à dimensão financeira. Os mesmos autores afirmam que o conceito de *performance* empresarial se situa entre o espectro de duas perspetivas: a perspetiva mais restrita onde o foco está na *performance* financeira; a perspetiva mais lata, onde o foco está na eficiência organizacional.

É indubitável a importância da *performance* empresarial para a estratégia de negócio, contudo Santos e Brito (2012, p.18) afirmam existir, ainda, alguns problemas:

Apesar da sua relevância para a gestão estratégica, a *performance* empresarial sofre de uma conceitualização limitada, seleção de indicadores baseados na conveniência e não apresenta uma consideração própria na sua dimensionalidade

Liang et al. (2010) afirmam existir duas grandes subdivisões da *performance* empresarial: a *performance* financeira e a *performance* operacional. Santos e Brito (2012), na mesma linha de pensamento, afirmam que a *performance* pode ser conceitualizada de diferentes perspetivas, representando um subconjunto da efetividade do negócio composto por indicadores financeiros e operacionais. Os mesmos autores identificaram cinco dimensões comumente associadas ao conceito: desempenho financeiro, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores, desempenho social e desempenho ambiental.

Com as atitudes e expectativas sociais dos *stakeholders* a alterarem-se, os negócios têm procurado adaptar o seu processo de criação de valor a estas novas circunstâncias (Schaltegger et al., 2019).

Ravelomanantsoa et al. (2019) destacam que todas as definições de *performance* referem a ligação desta com objetivos que devem ser alcançados e com os resultados de ações e operações. Assim, os autores referem que a definição de *performance* está associada aos seguintes conceitos:

- Eficácia, permitindo perceber o grau de cumprimento os objetivos traçados;
- Eficiência, permitindo avaliar se os objetivos atingidos justificam os meios utilizados para os atingir;
- Relevância, permitindo apreciar se os meios utilizados correspondem aos objetivos;
- Efetividade, permitindo examinar se os objetivos, meios e resultados são congruentes com o propósito do sistema de gestão de *performance*.

O alargamento do conceito de *performance* empresarial e os recentes desenvolvimentos na sociedade, fizeram com que o conceito passasse a estar intrinsecamente associado com a sustentabilidade social e ambiental e, desta forma, o foco dos investigadores passou a ser perceber como é que se podem criar sinergias economicamente viáveis.

Abordado o conceito de *performance* empresarial, e antes de se adentrar pelo conceito de sistemas de medição de desempenho, importa perceber o conceito de gestão de *performance*.

Tal como o conceito de *performance*, o conceito de gestão de *performance* evoluiu substancialmente nas últimas décadas.

Para Lansbury (1988) a gestão de *performance* representa o processo através do qual se desenvolve o desempenho dos colaboradores de modo a atingir, da melhor forma, os objetivos organizacionais.

Bititci et al. (1997) associam a gestão de *performance* ao cumprimento dos objetivos estratégicos, referindo que esta consiste no processo que integra todos os sistemas utilizados para gerir a empresa destacando, entre outros, os sistemas de elaboração e revisão da estratégia, os sistemas de contabilidade de gestão, os sistemas de incentivos e os sistemas de recursos humanos.

Verweire e Van den Berghe (2004) integram o conceito de gestão de *performance* com o de satisfação dos *stakeholders*, referindo que esta gestão permite definir objetivos, de *performance*, desenvolver estratégias e traduzir essas mesmas estratégias em linhas de ação concretas operacionalizando, assim, a estratégia.

Parthiban e Goh (2011) afirmam que a gestão de *performance* se divide em dois estágios: medição de *performance* e melhoria de *performance*.

Para Helmold e Samara (2019, p.1) a gestão de *performance* objetiva

(...) garantir que a organização e todos os seus subsistemas (processos, departamentos, equipas, etc.) estão a trabalhar em conjunto de forma otimizada para atingir os resultados desejados pela organização.

Os mesmos autores (Helmold & Samara, 2019, pp. 2-3) destacam ainda dez características basilares associadas ao conceito de gestão de *performance*:

1. Deve ser executada ao longo de toda a cadeia de valor desde o *upstream* até ao *downstream* da cadeia de fornecimento;
2. Consiste numa abordagem estrutural e sistemática nas empresas e organizações;
3. Deve ser implementada e coordenada pela gestão de topo;
4. Lida com empresas, processos, colaboradores, departamentos e organização;
5. Utiliza as ferramentas necessárias para medir a *performance* (e.g. BSC, auditores e EFQM);
6. Desenvolve objetivos e metas para uma atuação de forma eficaz e eficiente;
7. Os seus objetivos apresentam-se como relevantes para as expectativas dos clientes e *stakeholders*;
8. As metas e objetivos são derivados das expectativas dos clientes (e *stakeholders*) sendo estas a base da missão e visão estratégicas;
9. Utiliza indicadores quantitativos e qualitativos mensuráveis;  
Esforça-se para obter a excelência e melhorias permanentes.

## 2.2 Sistemas de Medição de Desempenho

### 2.2.1 Definição e objetivos

O conceito de sistema de medição de *performance*/desempenho à luz de (Neely et al., 1995, p.34) pode ser definido como “um número de medidas de *performance* organizadas num sistema para gerir a *performance* de uma organização”.

De acordo com Neely et al. (1995) a *performance* empresarial está diretamente relacionada com a eficiência e eficácia com que as empresas satisfazem as necessidades dos seus clientes, destacando-se dos demais *players* do mercado. Desta forma, os mesmos autores referem que um sistema de *performance* pode ser entendido como “um conjunto de métricas utilizado para quantificar a eficácia e eficiência das ações desenvolvidas” (Neely et al., 1995, p.81).

Neely et al. (2002) afirmam que, num contexto de incerteza, os sistemas de medição de *performance* empresarial devem ser dotados das seguintes características:

- Devem ser multidimensionais;
- A matriz de medição de *performance* deve proporcionar um mapeamento compreensivo da organização;
- Deve ser integrado ao longo das diversas funções da organização e níveis hierárquicos;
- Deve fornecer dados para monitorizar *performance* passada e planear a *performance* futura, ou seja, deve mostrar os resultados e os *drivers* que levaram a tais resultados.

O conceito foi evoluindo com o desenvolvimento da atividade empresarial e, atualmente, é visto como o processo de definir metas, desenvolver um conjunto de medidas de *performance*, recolher, analisar, interpretar e atuar sobre dados relativos à *performance* (Bititci et al., 2015; Burritt et al., 2019).

De acordo com Franco-Santos et al. (2007) a medição da *performance* empresarial destaca-se enquanto área de conhecimento transversal sendo estudada por um amplo espectro de investigadores de diferentes áreas do conhecimento, tais como, gestão estratégica, gestão de operações, recursos humanos, comportamento organizacional, sistemas de informação, marketing e contabilidade e controlo de gestão.

Dado que o presente projeto se enquadra na área de conhecimento de contabilidade e controlo de gestão, importa detalhar a definição de sistema de medição de *performance* à luz da teoria desta área de conhecimento.

De acordo com Smith e Bititci (2017) o controlo de gestão é constituído por duas componentes, sendo estas a componente social e a componente técnica. Para os autores:

- A componente social incide no controlo da empresa sobre aspetos culturais e comportamentais emergentes, procurando controlar aspetos como a partilha de valores, a honestidade de informação, a colaboração e a tomada de decisão colaborativa;
- A componente técnica engloba todo o controlo relacionado com aspetos mais burocráticos, racionais, estruturais e planeados como, por exemplo, a definição de metas, políticas e procedimentos, bem como a política de recompensas associada à *performance*.

Desta forma, os sistemas de medição de *performance* estarão incluídos na componente técnica do controlo de gestão, enquanto a gestão da *performance* deve ser incluída na componente social (Nudurupati et al., 2021).

Ambas as componentes são relevantes para a obtenção de um sistema de controlo de gestão ajustado à realidade da organização e, em conjunto, constituem um instrumento fundamental para a efetiva implementação das estratégias (Striteska & Spickova, 2012).

No que concerne aos objetivos de um sistema de medição de desempenho (e da própria medição de *performance*), estes foram expandindo o seu âmbito ao longo do tempo e, regra geral, a principal finalidade prende-se com a avaliação do cumprimento da estratégia, o suporte à tomada de decisão e alinhamento da empresa com as necessidades do mercado.

De acordo com Parker (2000) são seis os principais objetivos associados a um sistema de medição de *performance*:

- Identificar o sucesso;
- Identificar se os produtos e serviços da empresa vão de encontro às necessidades dos clientes e cumprem os seus requisitos;
- Ajudar a compreender os processos;
- Identificar onde existem problemas, recursos gargalo e desperdícios, bem como os pontos que carecem de melhoria;
- Identificar se as melhorias planeadas foram efetivamente executadas.

Pun e White (2005) afirmam que o principal objetivo dos sistemas de *performance* é proporcionar medidas para manter o alinhamento entre a estratégia e os requisitos de mercado, coordenar o uso

efetivo dos recursos da empresa e avaliar se os objetivos estratégicos, definidos à *priori*, são ou foram atingidos.

Franco-Santos et al. (2007) assinalam cinco grandes grupos de objetivos:

1. Medir a *performance* da empresa, enfatizando o papel que estes sistemas assumem no processo de monitorização, medição e avaliação da *performance* empresarial;
2. Gestão estratégica, enfatizando o papel dos sistemas para a formulação, planeamento, execução e alinhamento das operações com a estratégia da empresa;
3. Comunicação, destacando o auxílio destes sistemas à comunicação interna e externa, *benchmarking* e *compliance* com a regulação aplicável;
4. Influência nos comportamentos, enfatizando o papel que os sistemas de medição de desempenho assumem na premiação de comportamentos desejados e nas relações de gestão;
5. Aprendizagem e melhoria, destacando o papel de tais sistemas na melhoria da *performance*, *feedback* e aprendizagem mútua.

Numa avaliação mais recente, Mitrea-Curpanaru (2021, p.3 ) afirma que os principais objetivos de um sistema de medição de *performance* é garantir que a tomada de decisão “é feita de forma informada e não baseada em pressupostos, emoções, fé e intuição”.

Neely et al. (1995) no artigo mais citado quando investigadores querem retratar as principais características de um sistema de medição de desempenho, destacam existir 11 principais características:

1. Composto por medidas financeiras e não financeiras;
2. Alinhado com a estratégia de mercado da empresa;
3. Identificar as tendências de mercado e progressos da empresa;
4. Direciona as ações a desenvolver para a melhoria continua;
5. Proporciona um melhor entendimento das relações causa-efeito;
6. Dotado de elevado dinamismo;
7. Compreensível para todos os elementos da organização;
8. Capacidade para influenciar o comportamento de todos os colaboradores;
9. Incidente sobre todo o processo de criação de valor;
10. Proporciona informação valiosa e atualizada;
11. Avalia a organização como um todo e não os indivíduos de forma individualizada.

### 2.2.2 Componentes

Apesar de diversos autores destacarem a importância dos sistemas de medição de *performance* para quantificar e atingir o sucesso, poucos foram aqueles que orientaram a sua investigação para as suas características e componentes (Choong, 2013).

Numa análise bibliométrica, o mesmo autor destaca que **os dados (variáveis), as medidas, os indicadores, as métricas e os métodos utilizados para implementar os sistemas de medição de desempenho** são as principais componentes de um sistema de medição de *performance* sendo, assim, os elementos mais relevantes a investigar.

No que concerne aos dados (variáveis) incluídos nos sistemas de medição de *performance* destacam-se duas grandes questões: a utilização de dados quantitativos ou qualitativos; a utilização de dados financeiros/contabilísticos e dados não financeiros.

Diversos autores (e.g. Nadzam & Nelson., 1997; Serrat, 2010) discutem se devem ser utilizados dados quantitativos, qualitativos ou um conjunto de ambos. Duman et al. (2017) concluíram que uma conjugação das duas tipologias de dados permite realizar uma análise de *performance* mais robusta e que a utilização dos dados qualitativos resulta em análises mais detalhadas e assertivas, permitindo observar potenciais alterações da dinâmica de mercado. Dobrovolny e Fuentes (2008) destacam que se deve atentar ao tempo e recursos disponíveis de modo a garantir que a qualidade da informação qualitativa não condiciona os benefícios extraídos da sua utilização.

Quanto à questão de se utilizar dados financeiros e não financeiros, antes de 1960 apenas se utilizavam dados financeiros para aferir a *performance* empresarial dado que o principal objetivo das organizações era gerar retorno para os seus acionistas (Taticchi et al., 2010). Com o trabalho de Venkatraman e Ramanujam (1986) começou a ser dada primazia aos dados não financeiros, observando-se uma complementaridade entre as duas tipologias. Chow e Van Der Stede (2006) destacam que nenhuma das tipologias deve ser ignorada, sendo que a principal preocupação deve ser encontrar a combinação ótima de dados.

Choong (2013, p.9) refere que comumente é utilizada uma definição generalista para o conceito de medidas, indicadores e métricas sendo esta “formulas financeiras ou não financeiras para a medição de desempenho” afirmando que a confusão se deve, essencialmente, ao facto de todos os conceitos serem utilizados para fazer a medição da *performance*. Diversos autores (Ates et al., 2013; Bourne et al., 2005; Maestrini et al., 2017) referem que é comum confundir-se métrica com medida e indicador com medida.

Trochim e Donnelly (2001) afirmam que a medida consiste num formato quantitativo composto por um número ou unidade de medida – por exemplo, capacidade ou dimensão – consistindo no resultado de uma medição. Os mesmos autores afirmam que a métrica, por sua vez, pode ser entendida como uma medida quantitativa através da qual um sistema, componente ou processo, processam determinado atributo – por exemplo, custo por unidade.

Desta forma, é possível concluir que uma métrica é mais precisa do que uma medida, dado ser baseada numa outra unidade de medida, ou seja, numa fração. Choong (2013) destaca assim a necessidade das métricas serem mais bem definidas do que as medidas, devendo ser desenvolvidas tendo por base os objetivos de *performance* relevantes para os *stakeholders*.

De acordo com Van Looy e Shafagatova (2016) as métricas são desenvolvidas de modo a incluir os principais objetivos de um negócio, devendo incidir sobre aspetos-chave como, por exemplo, a qualidade dos produtos e serviços, redução ou evitar de custos, redução do tempo de ciclo, cumprimento dos prazos de entrega, satisfação dos clientes e cumprimentos contratuais.

É ainda feita a distinção entre medidas e métricas tradicionais e medidas e métricas contemporâneas (e.g. Ghalayini & Noble, 1996; Ghandour, 2021; Taouab & Issor, 2019). Apesar dos diversos estudos, a sistematização efetuada por Ghalayini e Noble (1996) é a mais citada e concensual.

**Tabela 1. Comparação entre medidas/métricas de *performance* tradicionais e contemporâneas**

Medidas/Métricas de <i>performance</i> tradicionais	Medidas/Métricas de <i>performance</i> contemporâneas
Baseadas em sistemas de informação contabilística desatualizados	Baseados na estratégia da empresa
Essencialmente de cariz financeiro	Essencialmente de cariz não financeiro
Direcionadas para colaboradores de nível intermedio e de topo	Direcionadas para todos os colaboradores
<i>Lagging</i> (atualizadas à semana ou ao mês)	<i>Leading</i> (atualizadas à hora ou ao dia)
Difíceis e confusas	Simples, precisas e fáceis de utilizar
Levam à frustração dos colaboradores	Levam à satisfação dos colaboradores
Negligenciam o “chão de fábrica”	Aplicadas ao “chão de fábrica”
Possuem um formato fixo	Não possuem um formato fixo (adaptado às necessidades)
Não variam de acordo com as localizações	Variam de acordo com as localizações
Não se modificam ao longo do tempo	Modificam-se ao longo do tempo
Desenvolvidas maioritariamente para monitorizar a <i>performance</i>	Desenvolvidas para melhorar a <i>performance</i>
Não aplicáveis aos sistemas JIT, TQM, CIM, FMS, RPR, OPT, etc.	Aplicadas a todos os tipos de sistemas de gestão e produção
Impede a melhoria continua	Facilita a melhoria continua

Fonte: adaptado de Ghalayini e Noble (1996, p.68)

No que concerne aos indicadores, Trochim e Donnelly (2001) afirmam que estes consistem numa combinação de elementos quantitativos e qualitativos, recolhidos e processados utilizando escalas multidimensionais, culminando numa ferramenta não ambígua e útil para a tomada de decisão.

Choong (2013) afirma que um indicador é dotado de menor grau de precisão do que uma métrica ou uma medida, dado que este utiliza dados mais qualitativos. Assim, o autor afirma que tanto os indicadores, como as métricas e as medidas, têm a sua relevância para um sistema de medição de *performance*, utilizando-se as métricas e as medidas para dados quantitativos e precisos, e os indicadores para realidades mais subjetivas como, por exemplo, a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços.

Markic (2014, p.23) afirma que os indicadores são medidores de *performance* “(...) que permitem comparações, ao longo do tempo e com *standards* geralmente aceites, e proporcionam informação sobre o grau de cumprimento dos objetivos”. O mesmo autor refere que os indicadores devem refletir os fatores críticos de sucesso da organização, bem como toda a sua evolução.

Por último, no que respeita aos métodos utilizados para implementar os sistemas de medição de *performance*, de acordo com Zsidó e Fenyves (2015), estes consistem em *frameworks* de implementação que procuram associar a estratégia à ação, permitindo medir a *performance* tendo por base objetivos e metas concretas. O mesmo autor refere que os métodos de implementação dos sistemas de medição de desempenho têm evoluído ao longo do tempo, acompanhando a mutação dos objetivos das empresas.

Apesar de na literatura se destacarem as quatro componentes supra analisadas, Franco-Santos et al. (2007) destacam que as medidas e a existência de uma infraestrutura de suporte são os elementos basilares para se desenvolver e utilizar um sistema de medição de desempenho.

### **2.2.3 Conceção e Implementação**

A conceção e implementação de um sistema de medição de desempenho deve seguir um determinado conjunto de etapas de modo que o sistema seja eficientemente implementado e seja retirado o melhor proveito do mesmo.

Bourne et al. (2000) afirmam que a implementação de um sistema de medição de desempenho se deve processar em três fases distintas: *design* das medidas de *performance*; implementação das medidas de *performance*; utilização das medidas de *performance*.

De acordo com Franco-Santos et al. (2007) o processo de conceção e implementação de um sistema de medição de desempenho ocorre em cinco fases:

1. Seleção e *design* das medidas – processo através do qual se identifica as necessidades e desejos dos *stakeholders*, se procede ao planeamento e definição dos objetivos estratégicos e onde se define o *design* das medidas;
2. Recolha e manipulação de dados – processo onde se inclui todas as atividades de captura e análise de dados;
3. Gestão de informação – processo no qual, através do fornecimento e interpretação de dados, se tomam decisões;
4. Avaliação e *performance* e recompensas – processo no qual se avalia a *performance* no cerne do sistema de medição de desempenho e se atribuem recompensas;
5. Revisão do sistema – este processo inclui a revisão de todos os processos anteriores, garantindo que o sistema permanece em bom funcionamento e ajustado à realidade atual da empresa.

Numa revisão de literatura aos diferentes processos de conceção e implementação de sistemas de medição de desempenho, Taticchi et al. (2012) concluíram que se observa cinco fases comuns:

1. Avaliação: todos os sistemas de medição de desempenho devem possuir uma fase de avaliação de modo a aferir a capacidade do atual sistema face às melhorias a implementar;
2. *Design*: os sistemas de medição de desempenho devem refletir a realidade do negócio da empresa e, desta forma, torna-se necessário definir uma arquitetura específica e medidas relevantes;
3. Implementação: após definida a arquitetura e as medidas do sistema é necessário definir as linhas condutoras para a implementação do mesmo;
4. Comunicação/alinhamento: após efetuadas as medições e análise de *performance*, importa comunicar a mesma aos intervenientes e principais interessados, garantindo que todos tem conhecimento dos objetivos que foram atingidos, dos desvios e das ações corretivas. A comunicação permite manter as operações alinhadas com os objetivos estratégicos;
5. Revisão: o sistema de medição de desempenho deve ser revisto regularmente, garantindo que o mesmo se encontra adequado aos objetivos estratégicos.

#### 2.2.4 Desafios atuais e futuros

De acordo com Nudurupati et al. (2021) existem cinco grandes tendências que estão a influenciar os sistemas de medição de *performance* e as práticas de gestão de *performance*, sendo estes: as tecnologias emergentes; *networking* e colaboração; servitização da economia e co-criação; inovação e trabalho intensivo em conhecimento; ambiente e sustentabilidade.

Os mesmos autores, no estudo efetuado a quatro setores de atividade distintos, conseguiram identificar seis linhas de atuação para responder aos desafios e oportunidades de medição e gestão de *performance* provocados pelas atuais tendências:

- **Utilização das novas tecnologias enquanto instrumento de suporte** dado que permitem a recolha e análise de dados relativos à opinião dos clientes, tendências setoriais, atuação dos concorrentes e dos colaboradores e movimentação dos bens e produtos ao longo da cadeia de fornecimento, de forma atempada e com um baixo custo associado;
- **Alteração dos objetivos estratégicos** de modo a responderem às necessidades e tendências de mercado, procurando introduzir objetivos relacionados com I&D, co-criação e envolvimento dos *stakeholders*;
- **Alteração nas medidas de desempenho** dado que, alterando-se os objetivos estratégicos, as medidas terão de garantir a sua medição, desenvolvendo-se medidas mais orientadas para o exterior da organização, para o desenvolvimento de produtos e serviços, inovação e para o desenvolvimento dos recursos humanos;
- **Alteração na forma como a medição de performance é partilhada**, garantindo uma difusão mais abrangente pela generalidade dos *stakeholders* inseridos na rede de criação de valor, acabando-se com o secretismo em torno do desempenho empresarial;
- **Alteração na forma como as medidas de performance são desenvolvidas**, deixando se ser um processo de gestão intermédia e de topo e passando a ser um processo onde o envolvimento dos colaboradores e partes interessadas é fundamental;
- **Alteração na forma como as medidas de performance são utilizadas e geridas**, passando estas a fazer parte do quotidiano da generalidade dos colaboradores, procurando-se estabelecer um diálogo mais ativo, uma atualização mais constante e uma gestão mais participativa.

Büyükköçkan e Karabulut (2018) referem que os sistemas de medição de *performance* devem estar preparados para medir e avaliar o impacto ambiental da empresa dado que, no futuro, diversos grupos

de *stakeholders* irão dar preferência a empresas sustentáveis ou colocar entraves à operação de empresas poluentes.

Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) denotam e perspetivam o aumento da colaboração entre os departamentos de TI e os departamentos de contabilidade e controlo de gestão dado que, através da operação conjunta, a recolha, análise e partilha de informação terá mais valor acrescentado, agregando os conhecimentos dos profissionais em medição de desempenho com os conhecimentos e valências associadas às novas tecnologias de recolha e processamento de grandes magnitudes de dados.

Uma sociedade mais tecnológica, diversificada, globalizada e globalizada levanta um problema adicional para a gestão de desempenho, nomeadamente, a medição e gestão da *performance* das empresas e clientes intensivos em conhecimento.

Jääskeläinen e Laihonen (2013) referem que num ambiente em que todos possuem acesso à informação e, conseqüentemente, a diferentes opções de compra, a medição de *performance* assume especial relevância para medir a ligação entre os clientes e os prestadores de serviços, emergindo a necessidade de novos modelos de medição de desempenho que captem a *performance* cliente a cliente.

### **2.3 Principais Sistemas de Medição de Desempenho**

A investigação na área dos sistemas de medição de desempenho tem evoluído ao longo dos anos de modo a obter sistemas que se adaptem ao contexto empresarial e económico.

De acordo com Bourne et al. (2003) os sistemas de medição da *performance* empresarial são originários do sistema contabilístico e inicialmente, numa época pré-industrial, serviam para manter a contabilidade das transações externas e do stock sem ser necessário recorrer a técnicas mais avançadas. Os mesmos autores referem que entre 1850 e 1920 as empresas industriais passaram a produzir em massa, deter múltiplas operações, proceder à integração vertical dos processos produtivos e, como consequência, após a primeira guerra mundial, as empresas começaram a utilizar sistemas mais complexos.

Entre 1925 e 1980 ocorreu a designada “idade das trevas” para a investigação em contabilidade de gestão, não se observando qualquer desenvolvimento no que concerne à medição de *performance* (Ghandour, 2021).

Na década de 80 as medidas de desempenho tradicionais foram fortemente criticadas devido à falta de ajustamento face à realidade empresarial da época, incentivando à decisão de curto prazo e não se ajustando às técnicas de produção mais sofisticadas (Taouab & Issor, 2019).

Entre as principais críticas estruturais destaca-se o facto de estarem unicamente assentes em medidas financeiras, o foco exclusivo no interior da empresa, a utilização de dados históricos e o enfoque na *performance* de departamentos ao invés da *performance* e saúde do negócio como um todo (Ghandour, 2021).

Bititci et al. (2000) afirmam que, na década de 80, diversos investigadores identificaram a necessidade de se obter sistemas de medição de desempenho mais integrados, relevantes, balanceados, estratégicos, orientados e dinâmicos, levando ao desenvolvimento de diversas *frameworks* de sistemas de medição de desempenho.

Desta forma, desde a década de 80, muitos foram os novos sistemas de medição de desempenho desenvolvidos para suportar à medição e tomada de decisão num contexto de negócios mais dinâmico.

De acordo com Burgess et al. (2007) a distinção entre os sistemas de medição de *performance* contemporâneos e os sistemas de medição de *performance* tradicionais deu-se, essencialmente, devido à necessidade de se acabar com o controlo e gestão de *performance* baseada exclusivamente em indicadores financeiros e passar a adotar-se um conjunto balanceado de medidas de *performance* financeiras e não financeiras.

A tabela 2 estabelece uma comparação entre as duas categorias de sistemas de medição de *performance*:

**Tabela 2. comparação entre categorias de sistemas de medição de *performance***

Item	Sistemas de Medição de <i>Performance</i> Tradicionais	Sistemas de Medição de <i>Performance</i> Contemporâneos
<b>Base do Sistema</b>	Sistema contabilístico	Estratégia da empresa
<b>Tipo de medidas</b>	Financeiras	Financeiras e não financeiras
<b>Foco das medidas</b>	Interno e histórico	Interno e Externo, orientado para o futuro
<b>Utilizadores</b>	Gestão de topo e intermédia	Todos os colaboradores
<b>Relevância para o “chão de fábrica”</b>	Ignorada	Utilizada
<b>Frequência</b>	<i>Lagging</i> (atualização semanal ou mensal)	Em tempo real (hora ou dia)
<b>Manutenção</b>	Dispendiosa	Relevante e fácil
<b>Integração</b>	Ignorada	Integração existe
<b>Ligação com a realidade</b>	Indireta ou em falta	Simple, precisa e direta
<b>Relevância da envolvente</b>	Não existe, sistema estático	Dinâmico
<b>Estabilidade</b>	O sistema não se altera	Altera-se conforme necessidade
<b>Formato</b>	Fixo	Flexível
<b>Propósito</b>	Monitorizar	Melhorar
<b>Função</b>	Atribuir a culpa	Encorajar a criatividade e a aprendizagem
<b>Tomada de decisão</b>	Estruturada	Não estruturada
<b>Efeito na melhoria continua</b>	Impedimento	Suporte
<b>Ligação à estratégia</b>	Inexistente ou reduzido	Deriva da estratégia

Fonte: adaptado de Burgess et al. (2007, p. 588)

### 2.3.1 Sistemas de Medição de Desempenho Tradicionais

Ghalayini e Noble (1996) afirmam que a era dos sistemas de medição de desempenho designados por tradicionais iniciou-se em 1880 e findou em 1980 sendo que o principal objetivo destes sistemas se prendia com a análise e medição do lucro, retorno sobre o investimento e produtividade.

Desta forma, os sistemas de medição de desempenho tradicionais eram mais simples e consistiam num conjunto de indicadores, mais ou menos vasto,

De acordo com Burgess et al. (2007) os orçamentos financeiros são considerados os primeiros sistemas de medição de desempenho.

Tangen (2003) afirma que, apesar das medidas financeiras terem sido utilizadas sob diferentes formatos e formas nos sistemas de medição de desempenho tradicionais, as três mais comuns eram:

- A margem de lucro (também conhecida como retorno sobre as vendas) que permite identificar quanto é que ganha com as suas vendas. Esta medida ajudava a perceber a capacidade da empresa permanecer ativa, a necessidade de ajustamento de preços e até onde as vendas se podiam reduzir sem que a empresa apresentasse um efetivo prejuízo;
- Retorno sobre o ativo (ROA), desenvolvida por DuPont em 1919, foi uma das medidas de *performance* financeira mais utilizada dado que permitia avaliar o nível de utilização dos ativos da empresa;
- Retorno sobre o capital (ROE) permitia avaliar o retorno que os acionistas estavam a receber da atividade da empresa.

Incidindo sobre as três medidas de desempenho financeiro, é possível observar que estas eram totalmente baseadas no sistema contabilístico, levando os gestores a tentar reduzir os custos para aumentar a sua *performance*, com especial enfoque nos gastos com recursos humanos. Tal prática, atualmente, seria nefasta para a competitividade das empresas dado que as pessoas são consideradas como o principal ativo gerador de valor.

A contabilidade de gestão, na época, estava desenhada para lidar com sistemas de produção em massa de poucos produtos estandardizados por operação, levando à sua inadequação face a novas filosofias de produção que estavam a surgir como, por exemplo, o Lean Manufacturing e o Six Sigma (Helmold & Samara, 2019).

Desta forma, os sistemas de medição de desempenho de base financeira foram amplamente criticados dado que (Tangen, 2003, pp. 349-350):

- Não apresentavam relevância para o controlo de produção e não estavam diretamente relacionados com a estratégia das empresas;
- Os indicadores de desempenho tradicionais pressionavam a gestão a adotar uma postura de curto prazo, levando à falta de melhorias estruturais;
- Procuravam quantificar a performance em termos financeiros, contudo, diversas realidades relevantes para o desenvolvimento empresarial, não possuem um equivalente monetário;
- Os relatórios financeiros eram, regra geral, produzidos numa base mensal, porém, os resultados que evidenciavam, decorriam de decisões tomadas há mais tempo;
- Os departamentos eram tratados de forma indiscriminada, sendo todos avaliados sobre o mesmo conjunto de indicadores, não se atentando às realidades, objetivos e características de cada um deles;
- Não penalizavam a sobreprodução nem o custo da qualidade.

Os sistemas de medição de desempenho eram ainda dotados de indicadores relacionados com a produtividade. De acordo com Hannula (2002) as medidas de produtividade tradicionais podem ser divididas em dois grandes grupos:

- Medidas de produtividade parciais: rácio entre o *output* e uma fonte de recursos como, por exemplo, o trabalho, capital, energia ou trabalho;
- Medidas de produtividade totais: rácio entre o *output* e o conjunto total de *inputs* utilizados.

Eram atribuídas como vantagens às medidas de produtividade parciais a simplicidade de cálculo e recolha de dados, a aplicação a realidades de reduzida dimensão e a utilidade prática. Um dos rácios de produtividade tradicionais mais conhecido é a produtividade do trabalho, onde se afere a produtividade por hora trabalhada de um colaborador ou grupo de colaboradores (Murray, 2016). A principal crítica a esta tipologia de indicadores prende-se com o facto de considerarem um único fator produtivo, podendo causar distorções quando analisadas de forma isolada. (Murray, 2016).

De acordo com Sichel (2019) as medidas de produtividade totais figuravam como de elevada utilidade devido ao facto de incidirem sobre a globalidade dos recursos de produção. Contudo, a sua complexidade de cálculo e obtenção de dados, bem como a não possibilidade de identificar as atividades que aumentavam a produtividade, levavam a enviesamentos e resultados não representativos da realidade produtiva (Kamble et al., 2020).

Tangen (2003) destaca que apesar da simplicidade e baixo custo de implementação e utilização, as tradicionais medidas de *performance* de âmbito financeiro e de produtividade não se encontram

ajustadas à estratégia da empresa. O mesmo autor destaca que estas medidas podem ser úteis para empresa que operam sob uma estratégia de baixo custo.

### 2.3.2 Sistemas de Medição de Desempenho Contemporâneos

Estamos perante um sistema de medição de desempenho contemporâneo se o sistema contemplar um conjunto de medidas de *performance* financeira e não financeira utilizadas para operacionalizar os objetivos estratégicos (Franco-Santos et al., 2012).

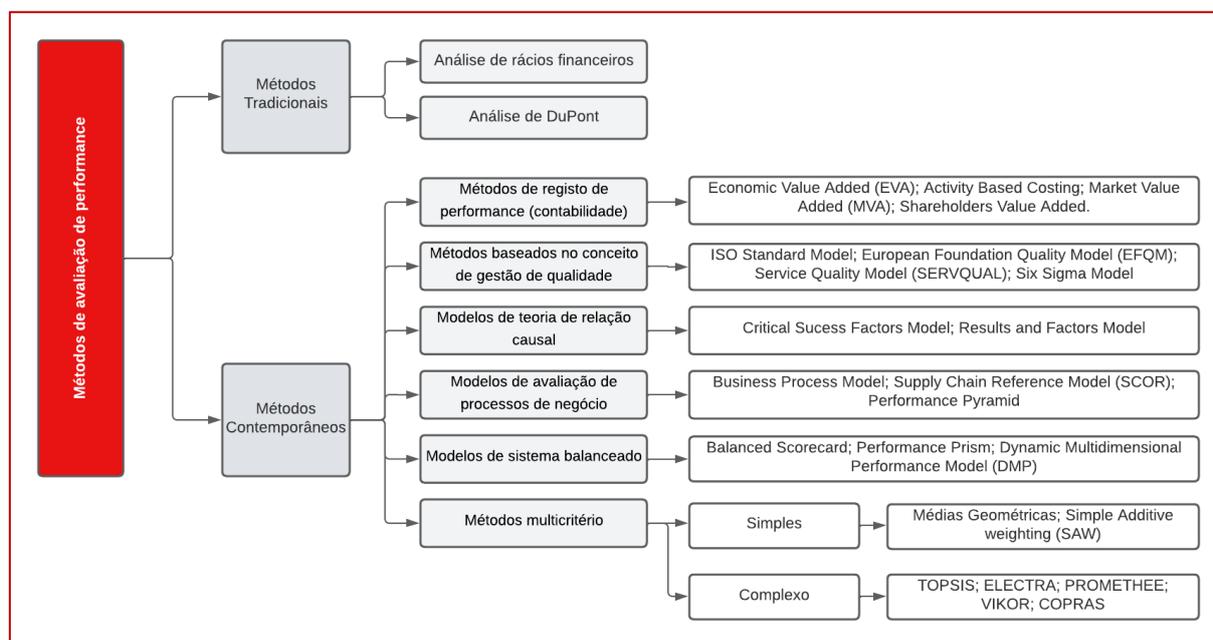
De acordo com Narkunienė e Ulbinaitė (2018, pp.129-130) os sistemas de medição de desempenho contemporâneos podem ser agrupados em seis diferentes tipologias:

1. Métodos de registo de *performance* (contabilidade) – métodos baseados nos registos contabilísticos que calculam o valor financeiro da *performance*;
2. Métodos baseados no conceito de gestão de qualidade – sistema de avaliação de desempenho baseado na conceptualização de gestão de qualidade total. O propósito destes métodos é avaliar como é que a empresa acompanha os requisitos e o progresso que obtém quando melhora a sua *performance*;
3. Modelos de teoria de relação causal – modelos de medição de *performance* que destingem os principais fatores que afetam a *performance* considerada como bem-sucedida;
4. Modelos de avaliação de processos de negócio – nestes modelos os processos são enfatizados quando se está a medir a *performance*. O objetivo destes modelos é avaliar a *performance* e a eficácia ao longo dos diversos estágios dos processos;
5. Modelos de sistema balanceado – modelos de avaliação de *performance* gerais relacionados com a visão e estratégia da empresa. Estes envolvem indicadores de medição de desempenho financeiro e não financeiro e refletem a *performance* em diferentes perspetivas;
6. Métodos multicritério – modelos de avaliação de *performance* complexos e que combinam diferentes indicadores de desempenho num único estimador de *performance*.

De acordo com Ravelomanantsoa et al. (2019), do início do século XX até ao momento, foram desenvolvidos mais de 60 modelos de sistema de medição de desempenho.

A figura 1 apresenta alguns dos sistemas de medição de *performance* mais relevantes organizados de acordo com a categorização proposta por Narkunienė e Ulbinaitė (2018).

Figura 1. Classificação dos Sistemas de Medição de Performance



Fonte: Adaptado de Narkunienė e Ulbinaitė (2018, p.130)

Diversos autores (e.g. Heinicke, 2018; Hoskin & Macve, 1988; Mitrea-Curpanaru, 2021; Ravelomanantsoa et al., 2019; Tangen, 2003) destacam alguns sistemas de medição de *performance* como mais relevantes, implementados ou discutidos. De seguida, apresenta-se alguns dos sistemas de medição de desempenho, por ordem cronológica, destacando os seus pontos fortes e pontos fracos. Neste ponto não se encontra incluído o modelo *Performance Prism* dado que o mesmo será retratado de forma mais detalhada num ponto posterior do trabalho.

### 2.3.2.1 Performance Criteria System

O *Performance Criteria System* foi um dos primeiros sistemas de medição de desempenho considerados como contemporâneo. Desenvolvido por Globerson (1985), este modelo focava-se em recomendações para o correto *design* do sistema de medição de *performance* destacando seis elementos como indispensáveis:

- Métricas desenvolvidas de acordo com os objetivos da organização;
- Cálculo e utilização de médias para se proceder a comparações com organizações no mesmo setor;
- Correta definição do propósito, da forma de recolha de dados e método de cálculo;
- Rácios e métricas objetivas eram preferíveis face aos números absolutos;

- As métricas deveriam ser controladas pelas unidades que iriam ser avaliadas através das mesmas;
- As métricas deveriam ser selecionadas e desenvolvidas através da discussão com os colaboradores.

### **2.3.2.2 Performance Measurement Matrix (PMM)**

O *Performance Measurement Matrix* (PMM) foi desenvolvido por Keegan et al. (1989) e surgiu do pressuposto que o sistema de medição de *performance* deve estar associado à estratégia da organização. Os autores destacam que o modelo permite medir diferentes dimensões da *performance*: a *performance* interna e externa associada com os elementos geradores e não geradores de custos.

De acordo com Striteska e Spickova (2012) os grandes pontos fortes deste modelo prendem-se com o facto de apresentar alguns exemplos de indicadores e medidas que podem ser implementados, bem como um processo de implementação bastante útil. Por outro lado, os mesmos autores destacam uma série de limitações, sendo as mais expressivas o facto de não olhar à dimensão humana (colaboradores e clientes) e é de difícil entendimento dado que integra diferentes ferramentas de medição de *performance*.

### **2.3.2.3 Malcom Baldrige Nationality Quality Award (MBNQA)**

O modelo *Malcom Baldrige Nationality Quality Award* (MBNQA) surgiu em 1987 no seio de um conjunto de organizações com o intuito de promover o *Total Quality Management* (Ravelomanantsoa et al., 2019).

De acordo com Curkovic et al. (2000), o sistema surgiu para interconectar três processos distintos: a abordagem, processo utilizado para desenvolver as operações da empresa; o desenvolvimento, processo que consistia na execução da abordagem; os resultados da abordagem e desenvolvimento utilizados (Ravelomanantsoa et al., 2019).

Os mesmos autores destacam que os critérios do MBNQA se encontram repartidos por sete categorias de critérios: liderança; planeamento estratégico; foco no cliente e no mercado; informação e análises; gestão e desenvolvimento de recursos humanos; gestão de processo; resultados do negócio.

De acordo com Curkovic et al. (2000) o grande contributo deste modelo para a área da medição e gestão de desempenho foi precisamente as categorias de critérios dado que, ao serem amplamente aceites, diversas empresas começaram a fazer autoavaliações da sua *performance* recorrendo a estes.

#### **2.3.2.4 European Foundation of Quality Management (EFQM)**

Criado em 1989, através dos contributos da gestão de topo de 67 empresas europeias, o *European Foundation of Quality Management* (EFQM) é um sistema de medição de desempenho baseado no conceito de qualidade procurando a excelência de longo prazo através da satisfação dos clientes.

Ao contrário dos demais sistemas analisados, este modelo tem na sua base uma ferramenta de autoavaliação, ao invés de uma *framework* de medição de desempenho. A arquitetura do modelo é composta por nove critérios dos quais cinco constituem-se como “facilitadores” que representam a ação da empresa e quatro critérios de “resultados” que representam o que a empresa fez ou alcançou.

O modelo parte do princípio que a obtenção da excelência nos resultados é gerada através do bom desempenho nos indicadores da tipologia “facilitadores”.

De acordo com Striteska e Spickova (2012) os pontos fortes do modelo prendem-se com o facto deste ser sistemático e não prescritivo, utilizar uma abordagem de autoavaliação, reconhece os pontos fortes e fracos da organização, dá exemplos de indicadores de referência, permite a comparação com o exterior e facilita a melhoria dos indicadores facilitadores.

Os mesmos autores destacam ainda alguns pontos fracos: não consiste numa ferramenta de gestão estratégica; burocrático; difícil de comunicar; não proporciona linhas orientadoras para o *design* e implementação.

#### **2.3.2.5 Theory of Constraints (TOC)**

Desenvolvido por Goldratt (1990), a *Theory of Constraints* (TOC), modelo de medição de *performance* objetiva identificar, analisar e eliminar os constrangimentos que interrompem o processo de criação de valor da empresa. Este modelo proporciona, por um lado, um conjunto de ferramentas analíticas que permitem avaliar os constrangimentos e recursos gargalo e, por outro, um conjunto de metodologias que podem ser utilizadas para os gerir e melhorar a *performance*.

Ravelomanantsoa et al. (2019) afirmam que o modelo pode ser implementado num processo composto por cinco estágios: identificação dos constrangimentos; exploração; subordinação a outros processos; remoção; repetição do ciclo. No final, três indicadores financeiros são utilizados para aferir a *performance* global, sendo estes o lucro líquido, o retorno sobre o investimento e os *cash-flows*.

De acordo com Striteska e Spickova (2012) o principal ponto forte deste modelo de medição de *performance* prende-se com o facto de ser relativamente simples de utilizar e compreender. Contudo, os

mesmos autores destacam o modelo como sendo bastante incompleto e afastado da realidade, dado que o mesmo parte do pressuposto de que o constrangimento é sempre facilmente identificado.

### **2.3.2.6 SMART Performance Pyramid**

Desenvolvido por Lynch e Cross (1991), o *SMART Performance Pyramid*, é um modelo de medição de desempenho que foi desenvolvido com o objetivo de relacionar a estratégia da empresa com as suas operações através de uma abordagem *top-down* utilizando medidas *bottom-up*.

De acordo com Susilawati et al. (2013) o modelo é constituído por quatro níveis de objetivos: no primeiro nível encontra-se a visão da empresa que, por sua vez, se divide em objetivos individuais por unidade de negócio; o segundo nível compreende as metas de curto prazo (e.g. lucratividade e cash-flows); no terceiro nível destacam-se medidas operacionais do dia a dia (e.g. produtividade e flexibilidade); no quarto nível estão inseridos os objetivos de medição de *performance* considerados como essenciais, nomeadamente, a qualidade, a entrega, o tempo de ciclo e o desperdício.

Striteska e Spickova (2012) afirmam que apesar do modelo fazer a associação entre a estratégia e as operações da empresa, o mesmo não proporciona um racional para a sua implementação, nem qualquer tipo de exemplo de indicadores de desempenho. Os autores afirmam ainda que o modelo nada faz para garantir a melhoria continua na empresa utilizadora.

### **2.3.2.7 Balanced Scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) e é dos sistemas de medição de desempenho mais estudados, debatidos e implementados. Kaplan e Norton (1996) afirmam que o BSC consiste num modelo de medição e gestão de *performance* estratégico baseado em quatro perspetivas: perspetiva financeira dos *shareholders*; a perspetiva dos clientes enquanto geradores de rendimento; perspetiva dos processos internos enquanto forma de satisfazer as necessidades dos clientes e proporcionar o output financeiro; perspetiva de crescimento organizacional enquanto forma de melhorar os processos internos.

Striteska e Spickova (2012) destacam como pontos fortes do modelo a clarificação da visão e estratégia adotada, a capacidade de monitorizar a estratégia, garante um processo de medição de desempenho multidisciplinar e transversal aos diferentes níveis hierárquicos, estabelece relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos pertencentes às diferentes perspetivas e estabelece objetivos operacionais a um nível apropriado. Por outro lado, os mesmos autores destacam o facto de não considerar o interesse dos

*stakeholders*, de ser inapropriado para efeitos de *benchmarking*, não garantir a atenção dos colaboradores e de ser concebido para servir como ferramenta de controlo e não como uma ferramenta de melhoria continua.

### **2.3.2.8 Kanji Business Excellence Measurement System (KBEMS)**

O modelo *Kanji Business Excellence Measurement System* (KBEMS) foi desenvolvido por Kanji e Moura (2006) figurando como sucessor do modelo de dois modelos anteriores: o *Excellence Model* (KBEM) e o *Kanji Business Scorecard* (KBS), que são apresentados como parte A e parte B do modelo, respetivamente.

O KBEM mede a *performance* relacionada com os *stakeholders* internos de acordo com o ponto de vista dos colaboradores e gestores e o KBS avalia a *performance* de uma perspetiva externa, do ponto de vista dos clientes, fornecedores, governo, financiadores e sociedade em geral (Kanji, 2002).

Striteska e Spickova (2012) destacam a multiplicidade de perspetivas de *performance*, a ligação aos valores da empresa e ajuda na identificação de oportunidades de melhoria, como os principais pontos fortes deste modelo. Porém, os mesmos autores apontam algumas limitações como o facto de ser desenhado para gestores seniores e não proporcionar um esquema para a sua implementação.

### **2.3.3 Sistemas de Medição de Desempenho nas PME's**

É indubitável a importância das PME's para o desenvolvimento da economia nos últimos anos. Retrocedendo ao início dos anos 2000, diversos foram os autores que apontaram severas limitações à investigação da contabilidade de gestão orientada para as PME's (Heinicke, 2018). Dada a lacuna na contabilidade de gestão e o aumento da importância destas empresas, diversos autores procuraram desenvolver a investigação e modelos de medição de desempenho adaptados à realidade das empresas de menor escala.

Sardi et al. (2020) referem que, apesar de ainda se observar uma discrepância entre a investigação em sistemas de medição de desempenho em empresas de grande escala face às PME's, alguns estudos com resultados válidos foram produzidos.

Para Ates et al. (2013), apesar da investigação sobre a medição de *performance* nas PME's apresentar resultados teoricamente válidos, a mesma não leva em consideração a diferença existente entre estas e as grandes empresas, resultando numa fraca adoção de práticas de medição de *performance*. Os autores

reforçam que para medir e gerir a *performance* é essencial ter em consideração as características específicas das PME's:

- **Prioridades de curto prazo**, decorrentes da falta de planeamento estratégico;
- **Foco nas operações internas e falta de orientação externa**, dado que o principal foco das empresas de reduzida dimensão é aumentar a competitividade através da excelência técnica;
- **Elevado conhecimento tácito**, conhecimento este decorrente da experiência acumulada dos elementos da organização, sendo este dotado de elevada dificuldade de transferência para outros elementos da organização;
- **Procura pela flexibilidade** para aproveitar oportunidades e mitigar riscos, resultando em processos de negócio pouco estruturados;
- **Pobres competências de gestão**, dado que, devido à reduzida estrutura de recursos humanos, os gestores acabam por assumir uma transversalidade de funções, funções essas que não são da sua especialidade;
- **Orientação empreendedora**, uma vez que as empresas constituem uma extensão do próprio criador/gestor estando, por vezes, mais alinhadas com os objetivos pessoais do que com os objetivos de crescimento de negócio;
- **Cultura de comando e controlo**, sendo que a liderança e controlo é geralmente atribuída a um indivíduo e não a um processo ou prática de negócio específicos;
- **Recursos limitados** ao nível humano, financeiro e temporal levando à falta de recursos para o desenvolvimento de atividade de I&D, melhoria contínua e incremento da sustentabilidade.

Adicionalmente, Marchand & Raymond (2018) concluíram que as PME's são menos propícias a implementar um sistema de medição de desempenho de forma efetiva. Sousa et al. (2006) destacam que, apesar das PME's reconhecerem a importância dos sistemas de medição de desempenho, a sua utilização é bastante reduzida ou pouco efetiva. Taylor e Taylor (2014) apontam o processo como a estratégia é formulada e implementada, a falta de suporte de sistemas de TI, a liderança dos gestores seniores, a falta de cultura de aprendizagem e de qualidade como os principais fatores para a baixa efetividade dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) nas PME's.

Face a estas características distintivas entre empresas de diferente dimensão, importa perceber quais as características que um sistema de medição de desempenho deve possuir para melhor servir as PME's e aumentar a taxa de adoção e utilização efetiva. Cocca e Alberti (2010) investigaram sobre as características que um sistema de *performance* deve possuir ao nível das medidas de *performance*,

do sistema de *performance* como um todo e possibilidades de desenvolvimento, para ser considerado ajustado à sua realidade.

**Tabela 3. Características de um sistema de *performance* para ser ajustado a PME's**

Medidas de desempenho	Sistema de desempenho	Desenvolvimento do sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivado da estratégia;</li> <li>• Liga as operações à estratégia;</li> <li>• Simples de perceber e utilizar</li> <li>• Claramente definidas e de propósito específico;</li> <li>• Estimulantes e incitadoras de comportamentos de melhoria contínua;</li> <li>• Relevantes e simples de manter;</li> <li>• Fáceis de recolher</li> <li>• Proporcionam um feedback rápido;</li> <li>• Monitorizam a <i>performance</i> passada;</li> <li>• Permitem planear a <i>performance</i> futura;</li> <li>• Promovem a integração</li> <li>• Formula de cálculo e fontes de recolha de dados bem definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera todos os <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Flexível e rapidamente modificado ou atualizado;</li> <li>• Balanceado garantindo a medição de desempenho interno/ externo e financeiro/ não, financeiro;</li> <li>• Sintético;</li> <li>• Simples de implementar, utilizar e gerir;</li> <li>• Demonstra as relações causa-efeito;</li> <li>• Alinhado com a estratégia;</li> <li>• Efetivo em termos gráficos e visuais;</li> <li>• Capaz de ser melhorado de forma incremental;</li> <li>• Ligado ao sistema de recompensas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação periódica;</li> <li>• Desenvolvimento estratégico;</li> <li>• Planeamento de curto e longo prazo;</li> <li>• Partilha de informação e comunicação;</li> <li>• Comprometimento da gestão;</li> <li>• Suporte e envolvimento dos colaboradores;</li> <li>• Facilitador;</li> <li>• Procedimento de atualização e manutenção;</li> <li>• Definição de <i>targets</i> sistemáticos;</li> <li>• Definição das funções e partilha de responsabilidade;</li> <li>• Ligação do sistema de <i>performance</i> ao sistema de compensação;</li> <li>• Processos definidos de forma clara e uma infraestrutura de TI de suporte.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Cocca e Alberti (2010, p.193-194)

No que concerne às medidas de desempenho nas PME's, Dobrovic et al. (2018) destacam que a seleção e construção das medidas de *performance* são o elemento essencial para a correta adoção e utilização do sistema de medição de desempenho. Desta forma, destacam que os modelos devem ser capazes de satisfazer esta necessidade.

Thanki e Thakkar (2016) afirmam que as medidas de desempenho devem permitir que as empresas de reduzida dimensão consigam melhorar continuamente, suportar a tomada de decisão e garantir a eficiente utilização dos recursos num ambiente rapidamente mutável.

O sistema de medição de desempenho como um todo deve contemplar a medição de desempenho interno e externo, financeiro e não financeiro, considerar a importância dos diversos *stakeholders* e garantir o alinhamento entre a estratégia, as operações e a medição e gestão da *performance* (Yadegari et al., 2019). Outros autores destacam ainda a necessidade do sistema ser fácil de compreender e implementar, flexível e rapidamente alterado (Burritt et al., 2019; Marchand & Raymond, 2018).

Observa-se ainda a existência de estudos que procuram implementar e aferir a utilidade de sistemas de medição de desempenho específicos em PME's. Garengo et al. (2005) procederam a uma análise comparativa de oito sistemas de medição de desempenho distintos: seis dos sistemas de medição de desempenho mais citados (*Performance Measurement Matrix, Performance Pyramid System, Results and Determinants Framework, Balanced Scorecard, Integrated Performance Measurement System, Performance Prism*) e dois sistemas de medição de desempenho desenvolvidos especialmente para PME's (*Organizational Performance Measurement e Integrated Performance Measurement for Small Firms*) utilizando as doze características base de um sistema de medição de *performance*.

Os autores concluíram que existem diferenças substanciais entre os sistemas de medição de desempenho desenhados para grandes empresas e sistemas de medição de desempenho desenhados para PME's e que se observou uma alteração progressiva nos sistemas de medição de desempenho, passando de "sistemas burocráticos/verticais para sistemas reativos/horizontais" (Garengo et al., 2005, p.39). Chalmeta et al. (2012) procuraram perceber os pontos fortes e fracos dos diversos sistemas de medição de desempenho quando aplicados em PME's. Os resultados evidenciados pelos autores encontram-se resumidos na seguinte tabela.

**Tabela 4. Pontos Fortes e fracos dos sistemas de medição face à realidade das PME's**

Modelo e autores	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Modelos que não levam a dimensão da empresa em consideração		
<i>Performance Measurement Matrix</i> de Keegan et al. (1989)	Aplicação simples e flexível com uma abordagem integrada e alinhamento estratégico	Falta de diferentes pontos de vista e relação entre os objetivos e os indicadores
<i>Performance Measurement Questionnaire</i> de Dixon et al. (1990)	Baseado em questionários, torna a aferição da <i>performance</i> mais simples	Baseada em diferentes ferramentas, torna o modelo complicado de utilizar e entender. Não proporciona um processo específico para desenvolver o SMD e é inadequado na componente dos recursos humanos
<i>Performance Pyramid System</i> de Lynch e Cross (1991)	Estando estruturado por níveis, torna o modelo e a relação entre os diferentes indicadores de mais fácil compreensão	É necessária uma estrutura organizacional de elevada dimensão para a sua correta implementação
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i> de Fitzgerald e Moon (1996)	Os indicadores de desempenho necessários para atingir a <i>performance</i> são definidos com elevado nível de precisão	Modelo desenhado especialmente para empresas do setor de serviços, contudo não inclui nenhuma perspectiva relacionada com os colaboradores e clientes não sendo verdadeiramente balanceado
<i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan e Norton (1996)	Modelo mais conhecido baseado em quatro perspetivas facilmente identificáveis	O modelo não integra a estratégia e as operações de forma adequada
<i>Integrated Dynamic PM System (IDPMS)</i> de Ghalayini et al. (1997)	Possui um processo através do qual a manutenção e feedback do sistema são rápidos e precisos. O uso de questionários que ferramenta inicial garante que todas as dimensões de <i>performance</i> estão cobertas de forma adequada.	O modelo é composto por diferentes ferramentas e falha em proporcionar um processo específico de desenvolvimento do SMD, não considerando os recursos humanos

Modelo e autores	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i> de Bititci et al. (1997)	Para cada um dos seus quatro níveis, o modelo leva em consideração cinco fatores críticos de sucesso que permitem medir a <i>performance</i> de forma adequada	O alinhamento estratégico não se encontra totalmente integrado no modelo.
<i>Integrated Performance Measurement System</i> de Medori (1998)	O modelo permite auditar os SMD já implementados	Falta de um processo estruturado para o seu desenvolvimento geral
<i>Quantitative model for performance measurement system (QMPMS)</i> de Suwignjo et al. (2000)	Permite avaliar a <i>performance</i> e a sensibilidade das diferentes alternativas estratégicas	Necessita de conhecimentos bastantes específicos, recursos e ferramentas que a maioria das empresas não possui.
<i>Performance Measurement for product development (PMPD)</i> de Driva et al. (2000)	Baseado no resultado de dois inquéritos internacionais conduzidos por académicos e industriais	Apenas focado nos processos relacionados com o desenvolvimento das empresas industriais
<i>Performance Prism</i> de Neely, Adams, e Kennerly (2002)	Permite obter um sistema de medição de <i>performance</i> estratégico	O desenvolvimento de medidas de <i>performance</i> operacionais é visto como um processo opcional
<i>ECOGRAI</i> de Ducq et al. (2001)	O modelo permite identificar um conjunto de indicadores coerentes com as diferentes funções das organizações e com os três níveis de tomada de decisão	Apenas permite identificar um conjunto bastante limitado de indicadores
<i>SCOR</i> de Supply Chain Council (2006)	Modelo altamente estruturado e que integra conceitos como reengenharia de processos, benchmarking e identificação das melhores práticas	Modelo desenvolvido para ajudar as empresas a melhorar a eficiência da sua cadeia de fornecimento. Requer uma estrutura organizacional muito bem definida. Não permite que todos os processos do negócio sejam descritos.
Modelos desenvolvidos especificamente para PME's		
<i>Organisational Performance Measurement (OPM)</i> de Chennell et al. (2000)	O modelo é estruturado em níveis facilmente identificados	Os objetivos não são claramente identificados. Ainda é necessário desenvolver muitos testes.
Improving control through effective <i>performance measurement</i> de Hudson et al. (2001)	Modelo bem definido e fácil de implementar dado que possui um processo alternativo e incremental	Poucos testes foram feitos utilizando este modelo e é apenas idealizado para empresas industriais
<i>Theory and practice in SME performance measurement systems</i> de Hudson et al. (2001)	Identificação simples das características e dimensões da <i>performance</i>	Modelo com uma abordagem demasiado estratégica e requer a aplicação de um grande número de recursos
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i> de Laitinen (2002)	É um modelo que, conceptualmente, se apresenta de fácil implementação	Falha na estrutura metodológica da sua aplicação. A sua validade pode ser afetada pela tipologia da organização que o implementa. Não leva em consideração o alinhamento das medidas com a estratégia e os <i>stakeholders</i> não são tidos em consideração
Adaptation of Balanced Scorecard to SMEs de Davig et al. (2004)	Metodologia testada e funcional baseada no modelo <i>Balanced Scorecard</i>	Modelo definido com certas restrições como, por exemplo, o número de funcionários. Demasiado dependente da estratégia da empresa
Balanced Scorecard (BSC) in non-profit SMEs de Manville (2007)	Metodologia testada e funcional baseada no modelo <i>Balanced Scorecard</i>	Apenas testado em empresas do setor dos serviços. É estático dado que não reflete alterações na estrutura da empresa e é limitado a quatro perspetivas.
Measuring <i>performance</i> of SMEs de Chong (2008)	Modelo válido e testado, aplicando um conjunto de metodologias de recolha de dados. Aspectos financeiros e não financeiros são tidos em consideração	Poucos testes foram desenvolvidos e os seus resultados são difíceis de ser replicados

Fonte: adaptado de Chalmeta et al. (2012, pp. 720-722)

## 2.4 Os *Stakeholders* e o seu impacto no desempenho organizacional

No último século observou-se um aumento de atenção por parte dos gestores e académicos em torno dos *stakeholders*. De acordo com Pedrini e Ferri (2019, p.44) o conceito de *stakeholders* foi desenvolvido pelo *Stanford Research Institute* em 1963 e assentava no “grupo de indivíduos sem o qual a organização deixaria de existir”.

Freeman e McVea (2005, p.4) afirmam que a teoria dos *stakeholders* destaca a necessidade dos gestores levarem em consideração os valores, sentimentos e expectativas dos *stakeholders* dado que estes podem ser vistos como “indivíduos ou grupos de indivíduos que possuem uma parte da empresa e podem afetar ou ser afetados pelo alcançar dos objetivos da empresa”.

Freeman (1999) destaca que a definição de *stakeholder* pode ser encarada de duas perspetivas: uma perspetiva mais restritiva que define *stakeholders* como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, identificáveis e sem os quais a organização não sobrevive; uma perspetiva mais ampla, que destaca como *stakeholder* qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos identificáveis que, por um lado, influenciam o alcance dos objetivos da empresa e, por outro, é afetado pelos resultados obtidos.

Gooyert et al. (2017) destacam que, na investigação sobre os *stakeholders*, existem duas posições distintas quando se procura justificar a sua importância para as empresas: por um lado, a perspetiva instrumentalista afirma que os interesses dos *stakeholders* devem ser satisfeitos dado que estes trarão um futuro retorno para a empresa; por outro, a perspetiva da moral destaca o dever intrínseco de se levarem em consideração os *stakeholders*, consistindo numa obrigação moral da gestão da empresa.

Mitchell et al. (1997) desenvolveram a metodologia de classificação das diferentes tipologias de *stakeholders* mais citada de sempre. De acordo com os autores, os *stakeholders* possuem três atributos distintos, sendo estes a urgência, o poder e a legitimidade. A conjugação destes três atributos resulta em sete diferentes tipologias de *stakeholders* (Mitchell et al., 1997, p. 872):

- **1.ª tipologia - *stakeholder* dormiente** – indivíduo ou grupo de indivíduos com poder para impor a sua vontade junto da organização, contudo não possui legitimidade nem urgência para o fazer. A organização deve manter estes *stakeholders* sob vigilância de modo a averiguar a possibilidade de obter um segundo atributo;
- **2.ª tipologia – *stakeholder* discricionário** – indivíduo ou grupo de indivíduos que possuem legitimidade, mas não possuem poder nem urgência em influenciar a empresa. A relação da

empresa para com estes indivíduos deve ser estabelecida através da responsabilidade social dado que estes indivíduos são mais suscetíveis a tal conduta;

- **3.ª tipologia – *stakeholder exigente*** – indivíduo ou grupo de indivíduos que apenas possui o atributo da urgência. Este tipo de *stakeholders* deve ser monitorizado de forma a aferir o desenvolvimento de um segundo elemento.
- **4.ª tipologia – *stakeholder dominante*** – indivíduo ou grupo de indivíduos que influenciam a organização por meio do poder e legitimidade. Esta tipologia espera que lhe seja dada a devida atenção sendo que, regra geral, esta atenção lhe é atribuída;
- **5.ª tipologia – *stakeholder perigoso*** – indivíduo ou grupo de indivíduos que possuem poder e urgência, contudo não apresentam o atributo da legitimidade. A organização deve manter estes indivíduos sob controlo dado que podem ser violentos e coercivos;
- **6.ª tipologia – *stakeholder dependente*** – indivíduo ou grupo de indivíduos que influenciam a organização por via da urgência e legitimidade. Contudo, devido à falta de poder, estão dependentes de terceiro para verem as suas reivindicações causarem impacto na organização;
- **7.ª tipologia – *stakeholder definitivo*** – indivíduo ou grupo de indivíduos que possuem, simultaneamente, os três atributos. A organização deve dar atenção prioritária e imediata a este grupo de *stakeholders*.

Desta forma é possível concluir que determinados grupos de *stakeholders* irão causar mais impacto na organização do que outros. Com este pressuposto, e partindo do modelo de Mitchell et al. (1997), Friedman e Miles (2006) desenvolveram uma escala para aferir a prioridade dos *stakeholder*:

1. ***Stakeholders de alta prioridade***, fazendo parte deste grupo os *stakeholders* definitivos;
2. ***Stakeholders de prioridade moderada***, fazendo parte deste grupo os *stakeholders* da tipologia dominante, perigosos e dependentes;
3. ***Stakeholders de prioridade baixa***, fazendo parte deste grupo os *stakeholders* da tipologia discricionários, dormentes e exigentes;
4. ***Stakeholders irrelevantes***, fazendo parte deste grupo os não *stakeholders* e os *stakeholders* sem atributos.

Ackermann e Eden (2011) destacam quatro tipologias distintas de *stakeholders* decorrentes das combinações entre poder e interesse:

1. ***Players*** – caracterizados como *stakeholders* com elevado poder e interesse, a gestão da empresa deve prestar atenção aos interesses destes indivíduos ou grupos;

2. **Delineadores de contexto** – *stakeholders* com alto poder e baixo interesse podem influenciar o futuro contexto da empresa;
3. **Mutidão** - *stakeholders* com baixo poder e baixo interesse e, desta forma, o seu desenvolvimento não vale o tempo e esforço da gestão;
4. **Sujeitos** – baixo poder e alto interesse. A gestão deve tomar a decisão sobre se os quer transformar em *palyes* ou neutraliza-los, transformando-os em *stakeholders* da tipologia multidão.

Dada a importância de adotar uma tipologia de classificação de *stakeholders* para a sua correta identificação e tratamento, no desenvolvimetro prático do projeto será utilizada a classificação proposta por Mitchell et al. (1997) dado ser a classificação com maior aceitação.

Abordada a definição de *stakeholders* e as suas diferentes tipologias, importa perceber o impacto destes no desempenho das organizações.

A associação da correta gestão dos *stakeholders* e da relação que a empresa tem para com estes com a *performance* da empresa é tão antiga quanto a própria teoria dos *stakeholders* (Berman et al., 1999).

De acordo com Ontita e Kinyua (2020), a gestão dos *stakeholders* está positivamente correlacionada com a *performance* da organização. Os autores sugerem que a equipa de gestão deve envolver os *stakeholders* na formulação e execução da estratégia, solicitando a opinião aos *stakeholders* mais relevantes.

Amankwah-Amoah et al. (2019) afirmam que a integração dos *stakeholders* na estratégia da empresa permite alcançar maiores níveis de *performance*, garantindo que a empresa se torna mais sustentável numa ótica *triple bottom line* no curto, médio e longo prazo.

Uma das componentes associadas à gestão de *stakeholders* é a responsabilidade social das empresas. Esta pode ser entendida como “um conjunto de iniciativas da empresa requeridas pelas leis ou regulamentos e ainda atividades que beneficiam a sociedade e vão para além do próprio interesse lucrativo da empresa” (Yoon & Chung, 2018, p. 90).

Yoon e Chung (2018) concluíram que as diversas componentes da responsabilidade social no que concerne ao respeito pelo ambiente, desenvolvimento da comunidade e bem-estar dos clientes permite desenvolver a reputação e proporciona avaliações positivas por parte dos clientes, resultando assim um ativo intangível de elevado valor.

## 2.5 *Performance Prism*

O modelo *Performance Prism* (PP) foi desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley e a sua proposta de valor prende-se com o facto de agregar as características mais relevantes de diversos sistemas de medição de desempenho, fazendo a ligação entre a estratégia das empresas e a perspetiva dos *stakeholders* (Neely et al., 2002).

O'Boyle e Hassan (2013) afirmam que, apesar do modelo apenas ter recebido uma fração da atenção dada pelos investigadores ao *Balanced Scorecard*, apresenta-se como uma abordagem alternativa de relevo dado que para qualquer empresa, em qualquer setor, um dos aspetos mais relevantes é atuar em conformidade com as expectativas dos *stakeholders*.

De acordo com os autores, o modelo surgiu numa época em que a competitividade empresarial estava a evoluir, decorrente da globalização e digitalização. Os sistemas de medição da época, apesar de se apresentarem como balanceados (consideravam um conjunto de medidas financeiras e não financeiras), não possuíam a perfeita integração da estratégia com as necessidades e contributos dos *stakeholders* (Neely et al., 2002).

Na economia atual, a eficiência das operações e a adoção de práticas de excelência já não são consideradas suficientes para que uma empresa alcance os seus objetivos. As empresas devem garantir que escutam ativamente a envolvente e as diversas partes interessadas. Neely et al. (2002) destacam diversos motivos pelos quais as empresas devem atender às necessidades dos *stakeholders*: (i) as organizações possuem obrigações legais, éticas e morais para com os *stakeholders*; (ii) uma organização que não considere as vontades e desejos dos *stakeholders* dificilmente irá obter a sua cooperação quando necessitar; (iii) num mundo em que os *social media* e grupos de relevo exercem cada vez mais pressão sobre as empresas, é necessário proteger a reputação.

Assim, Neely et al. (2002) afirmam que o modelo permite dar resposta a cinco questões de extrema relevância no contexto de negócios e medição de desempenho atual:

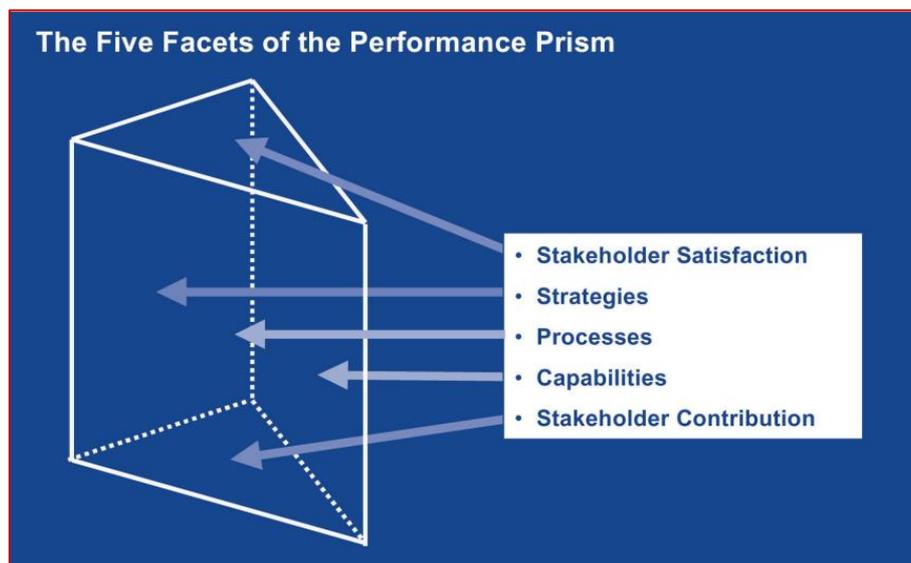
1. Quem são os *stakeholders* mais relevantes para a organização, o que precisam e desejam;
2. Quais são as estratégias que a organização deve adotar para satisfazer as necessidades e desejos desses *stakeholders*;
3. Quais são os processos indispensáveis para executar tais estratégias;

4. Que capacidades deve a organização possuir e desenvolver para conseguir executar da melhor forma os processos indispensáveis;
5. Contributos que a empresa espera receber de cada grupo de *stakeholders* para manter as capacidades.

De acordo com os autores (Neely et. al 2002, p.4) o modelo assume a forma de um prisma dado que estes elementos “permitem evidenciar elementos escondidos por trás de algo aparentemente simples como a luz branca”.

Assim, as cinco componentes são organizadas da seguinte forma:

**Figura 2. As cinco faces do *Performance Prism***



Fonte: retirado de Neely et al. (2001, p.12)

### 2.5.1 As Cinco Perspetivas do Modelo

O modelo de medição de desempenho foi desenvolvido sob a forma de um prisma com cinco faces onde cada uma destas faces representa uma perspetiva que a empresa deve levar em consideração aquando da medição e análise do seu desempenho (Severgnini et al., 2019).

Neely et al. (2001) compuseram o modelo aliando cinco perspetivas distintas, sendo estas, a satisfação dos *stakeholders*, as estratégias, os processos, as capacidades e os contributos dos *stakeholders*.

### **2.5.1.1 1.ª Perspetiva – Satisfação dos stakeholders**

A primeira perspetiva do modelo é baseada no conceito de valor de cada *stakeholder* ou grupos homogéneos de *stakeholders* (Neely et al., 2001).

Frow e Payne (2011) afirmam que o valor e consequente proposta de valor devem variar conforme os diversos *stakeholders* sendo que, por exemplo, os clientes procuram obter produtos com boa relação custo-benefício, rápida entrega e elevada qualidade enquanto os colaboradores esperam obter oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, remunerações atrativas e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

De acordo com os autores do modelo (Neely et al., 2001) a primeira face do *Performance Prism* apresenta uma abrangência muito maior do que a evidenciada no *Balanced Scorecard* dado que contempla, não só, os *stakeholders* da tipologia clientes e acionistas, mas também todos os outros grupos com potencial de impacto na empresa como parceiros de negócio, fornecedores, colaboradores, organismos públicos e governos, agentes reguladores setoriais, sindicatos e outros grupos de pressão, entre outros.

O'Boyle e Hassan (2013) afirmam que cada *stakeholder* irá avaliar o valor entregue pela empresa à luz das suas necessidades, decidindo se irá continuar a manter uma relação com a empresa ou optar por outra empresa no mesmo setor.

### **2.5.1.2 2.ª Perspetiva – Estratégias**

Ao considerarem as estratégias como segunda componente do modelo, Neely et al. (2001) procuram afirmar que, apesar de ser necessária uma ligação entre o sistema de medição de *performance* e a estratégia (como proclamado pela generalidade dos sistemas de medição de desempenho existentes), em primeiro lugar é necessário avaliar quem são os *stakeholders* e o que estes desejam e, só após esse processo, é que se deve pensar nas estratégias para satisfazer as necessidades e desejos.

Desta forma, Neely et al. (2001, p.7) afirmam que na segunda perspetiva é necessário responder à questão “Quais são as estratégias que precisamos para garantir que os desejos e as necessidades dos nos *stakeholders* são satisfeitas?”

### **2.5.1.3 3.ª Perspetiva – Processos**

Na perspetiva dos processos, Neely et al. (2001) afirmam que devem ser incluídos os processos propriamente ditos, devendo ser possível identificar medidas específicas que permitam à gestão tratar questões relacionadas com cada um deles.

Os autores (Neely et al., 2001, p.7) afirmam que nesta perspetiva deve ser dadas respostas a questões como, por exemplo, “Os processos de satisfação da procura estão a funcionar de forma eficaz e eficiente?”, devendo ser colocadas tantas questões quantos processos existirem na empresa.

### **2.5.1.4 4.ª Perspetiva – Capacidades**

Na quarta perspetiva do modelo, Neely et al. (2001) afirmam que as capacidades são os blocos estruturantes da capacidade de competir. Sem estas, as empresas não conseguem executar nem melhorar os seus processos.

Neely et al. (2001, p.7) definem capacidades como “a combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestruturas que em conjunto permitem executar e melhorar o processo”.

Os autores (Neely et al., 2001, p.7) destacam ainda que nesta perspetiva deve ser colocada a questão “Quais são as capacidades que precisamos para executar o processo?”.

### **2.5.1.5 5.ª Perspetiva – Contributos dos stakeholders**

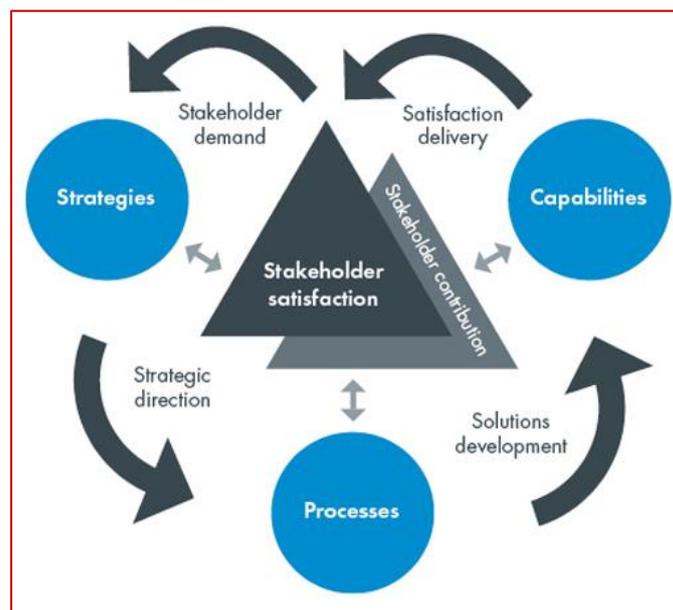
Na quinta e última perspetiva, Neely et al. (2001) reconhecem que não é apenas a organização que deve entregar valor aos *stakeholders*, mas estes também devem contribuir para a organização sendo que esta deve facilitar a obtenção dos seus contributos. Os autores, a título exemplificativo, destacam que o grupo de *stakeholders* da tipologia colaboradores pode querer melhores salários, condições e reconhecimento (necessidades e desejos) e, em contrapartida, a organização deseja que estes contribuam com ideias e sugestões, esforço e lealdade (contributos).

Os autores destacam que, ao contrário de todos os outros modelos de medição de desempenho, o *Performance Prism* estabelece uma relação bilateral, válida para todas as tipologias de *stakeholders*, sendo esta uma das características únicas do modelo (Neely et al., 2001).

### 2.5.2 Fases de Implementação do Modelo

A inovação deste modelo face aos demais sistemas de medição de desempenho pré-existentes, prende-se com a estrutura baseada num *Prisma*. Neely et al. (2001) afirmam que, sendo o principal objetivo da empresa a satisfação das necessidades dos *stakeholders*, a mesma deve efetuar diligências para o conseguir fazer da melhor forma.

Figura 3. Interação entre as diferentes componentes do *Performance Prism*



Fonte: retirado de Chartered Global Management Accountant (2013)

A implementação do modelo enquanto ferramenta de medição e gestão de desempenho segue um conjunto de fases alinhadas com a ordenação das suas diversas perspetivas.

Partindo da primeira perspetiva, as necessidades dos *stakeholders*, é necessário proceder à identificação das partes interessadas da organização e, de seguida, ao reconhecimento das suas necessidades, desejos e expectativas para com a organização (Neely, et al., 2002).

Reconhecidas as partes interessadas, os seus desejos e necessidades, é necessário avaliar o contributo que a organização espera colher. Neely, et al. (2002) afirma que ao definir as contribuições esperadas, a empresa reconhece a existência de uma relação de dependência mútua dado que, ao satisfazer as necessidades dos *stakeholders*, espera que estes contribuam para o sucesso da organização.

A partir das necessidades e contributos dos *stakeholders*, revela-se possível a definição de estratégias a implementar, sendo que tais estratégias devem ter, por último objetivo, a satisfação das necessidades dos *stakeholders* (Neely, et al., 2002).

Definidas as estratégias, a organização deve começar a trabalhar os seus processos considerados críticos. Neely, et al. (2002) destacam cinco variáveis importantes que devem ser identificadas e trabalhadas nos processos críticos: a qualidade; a quantidade; tempo; facilidade de uso; rentabilidade.

Ao mesmo tempo que identifica os processos, deve identificar as capacidades consideradas indispensáveis para a sua execução (Neely, et al., 2002). Os autores destacam capacidade como o conjunto de pessoas, tecnologias e infraestruturas necessárias para proceder à criação de valor. Assim, devem ser definidos indicadores que permitam medir o sucesso das estratégias, o bom funcionamento dos processos e a existência das capacidades necessárias.

### 2.5.3 Vantagens e Desvantagens do Modelo

Tal como qualquer outro modelo de medição de desempenho, a utilização do *Performance Prism* apresenta vantagens e desvantagens.

No que concerne às vantagens, Narkunienė e Ulbinaitė (2018) procederam a uma análise comparativa dos modelos de *performance* contemporâneos utilizando os critérios comumente aceites na literatura. Os autores chegaram à conclusão que o *Performance Prism* era um dos sistemas de medição que cumpria com mais critérios (Narkunienė & Ulbinaitė, 2018, p.134):

1. Permite fazer avaliações quantitativas;
2. Permite fazer avaliações de desempenho qualitativas;
3. Inclui indicadores de desempenho não financeiros;
4. Está relacionado com a estratégia da empresa;
5. Permite que a empresa avalie e planeie o futuro;
6. Vai de encontro às necessidades dos clientes;
7. Procura a motivação dos colaboradores;
8. Analisa os processos da empresa.

Por sua vez, Striteska e Spickova (2012,p.8) destacam os seguintes pontos fortes do modelo:

1. Reflete um novo conjunto de *stakeholders* (tal como colaboradores, fornecedores, alianças, parceiros e intermediários) que são usualmente negligenciados quando se está a desenvolver medidas de *performance*;
2. Considera os contributos dos *stakeholders* para a *performance* da empresa;
3. Assegura que a medição de *performance* possui fortes alicerces.

De acordo com Blanc et al. (2007), permite ainda estabelecer a ligação com a *performance* externa esperada pelos *stakeholders* e garante o alinhamento organizacional ao longo das funções dado que trabalha os processos numa lógica *end-to-end*.

Partindo do estudo de Garengo et al. (2005) é possível observar que o *Performance Prism* é um dos sistemas de medição de desempenho contemporâneos que apresenta mais vantagens quando implementado em PME's:

- O balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras, externas e internas;
- Adaptação dinâmica garantindo que o sistema é revisto e adaptado às alterações da envolvente;
- Orientado para os processos, ou seja, não observando a organização como uma estrutura hierarquizada, mas sim como um conjunto de processos para a criação de valor;
- Profundidade das medidas, possibilitando a sua desagregação para que cada atividade isolada do processo possa ser medida;
- Largura do sistema, garantindo que toda a organização faz parte do objeto do sistema de medição de desempenho;
- Relação causal entre os resultados e as suas determinantes, garantindo que os processos e as ações são desenvolvidos em conformidade;
- Clareza e simplicidade, garantindo que os objetivos e as medidas são utilizados de forma clara e são comunicadas a todos os envolvidos no sistema de medição de *performance*.

No que concerne às desvantagens de utilização e pontos fracos do modelo, Narkunienė e Ulbinaitė (2018) destacam que a sua implementação pode ser de elevado custo, o modelo não proporciona indicadores específicos para medir o desempenho e não permite a avaliação das atividades da empresa de forma generalizada.

Striteska e Spickova (2012,p.8) destacam ainda alguns pontos menos positivos do modelo:

1. Oferece pouco no que concerne à forma como as medidas de *performance* vão ser implementadas;

2. Algumas medidas não são efetivas na prática;
3. Pouca lógica entre medidas, não possuindo suficiente ligação entre os resultados e os *drivers* de resultados;
4. Não tece qualquer consideração sobre os sistemas de medição de *performance* anteriormente utilizados pela empresa

Blanc et al. (2007, p. 727) destacam que a grande falha do modelo prende-se com o facto de “não são propostas ações para atingir os objetivos e não é feita a decomposição dos objetivos em indicadores” podendo levar a conflitos entre as expectativas dos diversos *stakeholders* e as capacidades existentes para as satisfazer.

#### 2.5.4 Implementação do *Performance Prism* em PME's

Ainda são poucos os estudos que procuram implementar/estudar a implementação do *Performance Prism* em empresas de pequena e média dimensão. Os dois estudos que desenvolveram tal atuação (Helia et al., 2021; Severgnini et al., 2019), são recentes e figuram como estudos de caso que versam sobre uma ou mais empresas.

Severgnini et al. (2019) procederam a um estudo de caso que contemplou cinco PME's da região do Panamá. Os autores concluíram que a implementação do modelo em PME's se revela oportuna dado que permitiu às empresas identificar as necessidades e contributos dos *stakeholders* e, de seguida, desenvolver estratégias, melhorar processos e capacidades.

Helia et al. (2021) implementaram o modelo numa PME da indústria têxtil da Indonésia. Os autores, através de um questionário, identificaram os principais grupos de *stakeholders* e desenvolveram um conjunto de 34 indicadores. Destacam o modelo como relevante dado que, através deste, a empresa conseguiu identificar os principais pontos de melhoria ao nível do processo e das capacidades.

#### 2.5.5 *Performance Prism* Versus *Balanced Scorecard*

Apesar de amplamente difundido e utilizado, o *Balanced Scorecard* tem sido alvo de críticas por parte de diversos autores ao longo dos anos (e.g. da Costa et al., 2019; Kartalis et al., 2013; Mooraj et al., 1999). O artigo de Mooraj et al. (1999) foi um dos mais sonantes no que concerne ao desenvolvimento de uma análise crítica ao modelo *Balanced Scorecard*, denotando:

- As variáveis independentes, nomeadamente, as variáveis não financeiras, são utilizadas de forma incorreta como indutores primários da satisfação dos *stakeholders*;
- As suas perspetivas resultam numa análise pouco abrangente dos *stakeholders* descorando a atuação junto dos fornecedores, colaboradores e parceiros;
- Não incorpora uma análise detalhada do ambiente externo;
- Falta de envolvimento dos colaboradores na definição das estratégias.

Tanto o *Balanced Scorecard* como o *Performance Prism* são sistemas direcionados para a medição da *performance* empresarial, com fortes ligações à análise e comunicação da concretização da estratégia.

Apesar da similaridade de finalidade, de acordo com da Silva et al.(2013,p.146) existem similaridades entre as perspetivas do *Balanced Scorecard* e as faces do *Performance Prism*, nomeadamente:

- Na primeira face do *Performance Prism*, a Satisfação do Stakeholder, observa-se uma relação com a perspetiva financeira e de clientes do *Balanced Scorecard*, contudo, enquanto no *Balanced Scorecard* apenas é considerada a satisfação dos investidores e clientes, no *Performance Prism* são considerados outros *stakeholders* relevantes para as organizações;
- Na segunda face do *Performance Prism*, as Estratégias, destaca-se que o *Performance Prism* coloca as mesmas em segundo plano dado que só se procede à sua elaboração após se conhecer os *stakeholders*, quais são as necessidades e que contributos podem aportar. Por outro lado, no *Balanced Scorecard* as estratégias são os elementos primordiais do modelo e, só após definidas, se inicia a construção do modelo;
- Na terceira face do *Performance Prism*, os Processos, observa-se uma similaridade concetual com a perspetiva dos processos internos preconizada no modelo *Balanced Scorecard*;
- Na quarta face do *Performance Prism*, as Capacidades, observa-se uma similaridade concetual com a perspetiva da aprendizagem e crescimento preconizada no modelo *Balanced Scorecard*.
- Na quinta face do *Performance Prism*, Contribuição do Stakeholder, não se observa qualquer similaridade com nenhuma perspetiva do *Balanced Scorecard* sendo, em termos teóricos, a grande adição do modelo *Performance Prism*.

### 3 METODOLOGIA

A investigação nas áreas das ciências sociais, em geral, e na área dos sistemas de medição e gestão de desempenho, em específico, podem ser realizadas com diferentes metodologias, nomeadamente, estudos exploratórios, explicativos e estudos descritivos, utilizando-se, para tal efeito, uma série de estratégias de pesquisa (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Segundo Yin (2009), a escolha da estratégia de pesquisa irá depender das questões formuladas, o controlo que o investigador detém sobre o fenómeno e se estes são contemporâneos ou de natureza histórica.

No que se refere à abordagem de investigação, Saunders et al. (2009) afirmam que esta pode ser indutiva ou dedutiva. Para o trabalho que se pretende levar a cabo, a abordagem a adotar será a dedutiva pois, tal como preconizado pelos autores, esta é a abordagem que permite operacionalizar conceitos, desenvolver e testar hipóteses de forma sustentada em estudos anteriores.

Para atingir o objetivo de investigação, desenvolver e implementar um sistema de medição e gestão de desempenho que incorpore as necessidades e os contributos dos *stakeholders*, como o *Performance Prism*, numa empresa de pequena dimensão, a investigação qualitativa revela-se a mais adequada uma vez que permite obter um entendimento mais profundo sobre uma realidade, as suas práticas de medição de desempenho, as interações entre os sujeitos e o sistema de medição e gestão de desempenho, os conhecimentos que estes detêm, que se revestem de primordial importância para a obtenção de práticas de controlo de gestão efetivas.

De acordo com Robson (2002. p.178, citado por Saunders et al., 2009, p.146), o estudo de caso pode ser entendido como “uma estratégia para fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo particular em contexto de vida real, utilizando múltiplas fontes de evidencias” e geralmente é utilizado para dar respostas a questões do tipo como, onde e quando.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação comumente utilizada na realização de estudos do tipo exploratório e explicativo e geralmente são utilizados um conjunto de métodos de recolha de dados (Saunders et al., 2009, p.146).

Yin (2009) cria duas caracterizações para os estudos de caso sendo estas: estudos de caso simples e estudos de caso múltiplos, onde os primeiros abordam uma única entidade e os segundos abordam pelo menos duas entidades; estudos de caso holísticos e estudos de caso embutidos, onde os primeiros

tratam da organização como se de um todo se tratasse e os segundos dividem a organização em diversas secções/departamentos.

A estratégia de investigação que vai ao encontro dos objetivos de investigação é o estudo de caso, uma vez que o que se pretende é identificar, à luz da realidade das pequenas e médias empresas, de que forma um sistema de medição e gestão de desempenho consegue incorporar as necessidades e contributos dos *stakeholders*. O estudo a realizar será simples uma vez que irá abordar apenas uma empresa e será holístico uma vez que a entidade será abordada como um todo.

A presente proposta aponta para o desenvolvimento de um estudo de caso explanatório uma vez que o objetivo final é propor à empresa em causa um sistema de medição e gestão de desempenho capaz de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e aproveitar os seus contributos.

A utilização do estudo de caso revela-se bastante pertinente para a investigação em causa uma vez que irá permitir estudar as diferentes perceções e sugestões decorrentes do conhecimento prático dos profissionais que constituem a entidade alvo do estudo, permitindo perceber os processos e capacidades da melhor forma tendo em consideração a complexidade de relações externas que a mesma enfrenta

Segundo Yin (2009), o estudo de caso desenvolve-se ao longo de várias etapas, etapas essas que apresentam uma sequência lógica para a sua elaboração. O mesmo autor afirma que as fases do estudo de caso devem ser, primeiramente, a fase da preparação, seguindo-se a fase de recolha de evidências, a avaliação das evidências, a identificação e explicação de padrões e, por último, a fase de redação do caso.

Na primeira fase, é necessário elaborar uma revisão da literatura relevante para o tópico de investigação selecionando e formulando questões de investigação de forma clara e concreta e, de seguida, proceder à elaboração do desenho de investigação.

Na fase da recolha de evidências é necessário recolher toda a informação relativa à organização e à respetiva envolvente através de documentos internos, entrevistas, questionários, registos de arquivo e observação direta ou indireta de modo a obter informação relevante que permitirá dar resposta às questões de investigação.

Na fase da avaliação das evidências recolhidas, é necessário avaliar a qualidade da informação coletada de modo a garantir a qualidade do estudo.

Após avaliadas as evidências, é necessário proceder ao estudo pormenorizado das mesmas de forma a aferir a relação lógica existente entre os dados.

Na última fase, a fase da redação do caso, procede-se à transposição das evidências recolhidas para o trabalho propriamente dito e onde devem ser fornecidas provas ao leitor de que a interpretação dos dados foi efetuada com base em elementos concretos.

No que se refere ao horizonte temporal, o estudo será enquadrado como *cross sectorial* uma vez que, tal como preconizado por Saunders et al. (2009), irá abordar um fenómeno particular num curto período de tempo.

De acordo com Ryan et al. (2002) para a realização bem-sucedida de uma investigação deve-se seguir as seguintes etapas:

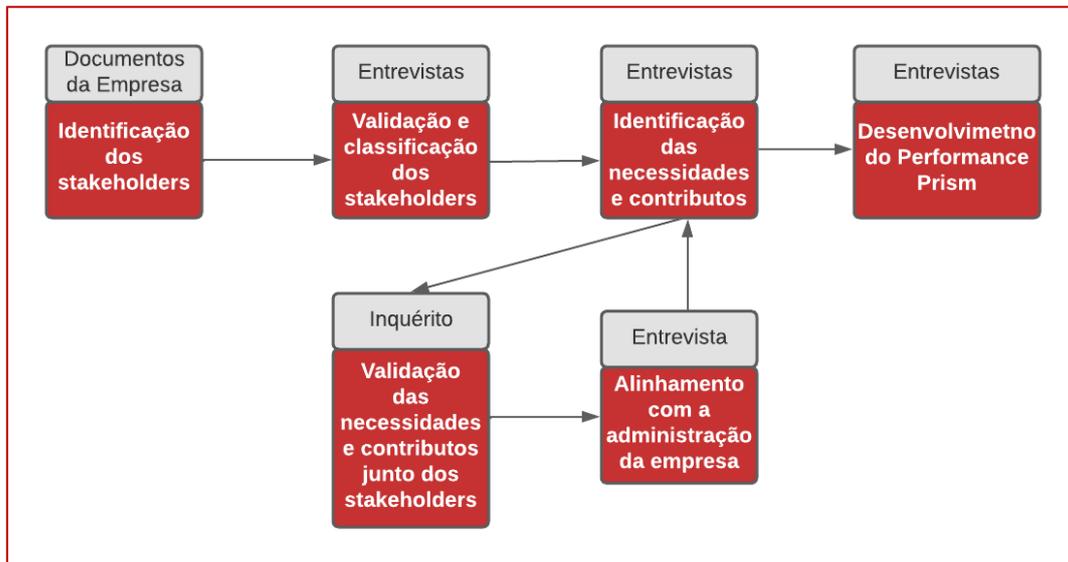
1. Planear a investigação;
2. Preparar a Recolha de dados;
3. Recolher a evidência;
4. Avaliar a evidência;
5. Identificar e explicar padrões;
6. Desenvolver a teoria;
7. Elaborar o texto

### **3.1 Planeamento da investigação e preparação para a recolha de dados**

De acordo com Yin (2009) o estudo de caso deve ser executado recorrendo a um conjunto de diversas fontes de evidência, nomeadamente: documentação existente; entrevistas; questionários; observação direta; reuniões de execução. O mesmo autor refere que a utilização de diversas fontes de evidência serve não só para recolher informação, mas também validar a informação recolhida.

Dada a complexidade associada à identificação dos *stakeholder*, das suas necessidades e potenciais contributos, de forma a atingir o primeiro objetivo específico, foi desenvolvida uma triangulação metodológica dado que a mesma irá permitir reduzir o enviesamento de utilizar apenas uma ferramenta de recolha de dados (Noble & Heale, 2019). As evidências foram recolhidas através das diferentes técnicas de recolha de dados, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4. Triangulação das ferramentas de recolha de dados



Fonte: elaboração próprio

A recolha de informação iniciou-se com uma entrevista inicial onde foi apresentado o modelo de medição de desempenho, as vantagens aparentes recolhidas na revisão de literatura e onde foram estabelecidos os objetivos de implementação por parte da organização.

Desta primeira reunião resultou ainda o livre acesso à informação considerada relevante pelo que, junto dos diferentes colaboradores, foi recolhido um conjunto de informação para realizar uma listagem exhaustiva dos *stakeholders*, identificar as estratégias, os processos e as capacidades da empresa.

De seguida, através da realização de diversas entrevistas, os *stakeholders* foram classificados de acordo com os critérios definidos por Mitchell et al. (1997), identificando-se ainda os diferentes subsegmentos dentro de cada grupo de *stakeholders*, bem como as suas necessidades e contributos do ponto de vista da administração da empresa.

Após o tratamento dos contributos e necessidades de cada grupo de *stakeholders* desenvolveu-se um inquérito para, através da triangulação metodológica, perceber se as necessidades que estes sentem e os contributos que estão dispostos a aportar vão de encontro ao referido pela administração da empresa.

O departamento de marketing da empresa procedeu à distribuição do inquérito junto das diferentes partes interessadas e, após atingida a amostra objetivada, os dados foram tratados, analisados e discutidos com a administração.

Feito o alinhamento entre as necessidades e contributos percebidos pela administração e pelos *stakeholders* iniciou-se o processo de edificação estratégica, bem como a identificação dos processos e das capacidades enquanto elementos necessários para a implementação do modelo de medição de desempenho *Performance Prism* de Neely et al. (2002).

## **3.2 Recolha de dados**

### **3.2.1 Documentação da empresa**

Segundo Yin (2009) a recolha de documentação produzida por elementos pertencentes à realidade em estudo permite, por um lado, validar informação obtida através de outras fontes e, por outro, constitui em si mesma uma fonte de dados para a realização do estudo.

O administrador, a responsável pelos sistemas de gestão e os colaboradores disponibilizaram toda a informação necessária para atingir os objetivos da investigação, nomeadamente:

- *Briefing* com apresentação e serviços da empresa;
- Listagem de clientes, fornecedores e entidades com protocolos ativos;
- Listagem de contactos das diversas partes interessadas;
- Manual do sistema de qualidade ISO 9001;
- Documentos com os processos e procedimentos da empresa;

### **3.2.2 Entrevistas**

Para McIntosh e Morse (2015) as entrevistas semiestruturadas resultam em respostas subjetivas de um fenómeno que certo individuo experienciou e deve ser combinada com outros métodos de recolha de dados de modo a corroborar as evidências obtidas.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas proporcionando, assim, liberdade de resposta (não limitando os dados obtidos) e permitindo corroborar as evidências entre os entrevistados. No total foram realizadas 13 entrevistas, com diferentes propósitos, conforme tabela 5.

Tabela 5. Entrevistas Realizadas

Data	Entrevistado	Local e Duração	Objetivo
3/01/2023	Administrador e Colaboradores	Sede da Empresa 1 hora	Apresentação do modelo <i>Performance Prism</i> e definição dos objetivos/ requisitos da implementação; Recolha de informação sobre a empresa, os seus serviços e a forma como desenvolve a sua atividade.
10/01/2023	Administrador e Colaboradores	Sede da Empresa 2 horas	Elaboração da listagem de <i>stakeholders</i> , identificação das tipologias e subsegmentos de <i>stakeholders</i> .
12/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Classificação dos níveis de poder, legitimidade e urgência dos <i>stakeholders</i> da tipologia “clientes”
16/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Classificação dos níveis de poder, legitimidade e urgência dos <i>stakeholders</i> da tipologia “fornecedores”.
23/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Classificação dos níveis de poder, legitimidade e urgência dos <i>stakeholders</i> das tipologias “colaboradores”, “investidores”, “Entidades Reguladoras” e “Comunidade”.
25/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Identificação das necessidades e contributos dos diferentes segmentos de <i>stakeholders</i> da tipologia “clientes”
26/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Identificação das necessidades e contributos dos diferentes segmentos de <i>stakeholders</i> da tipologia “fornecedores/parceiros”
27/01/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Identificação das necessidades e contributos dos diferentes segmentos de <i>stakeholders</i> da tipologia “colaboradores” e “investidores”
14/03/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Apresentação dos resultados do inquérito aos <i>stakeholders</i>
15/03/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Apresentação dos resultados do inquérito aos <i>stakeholders</i>
21/03/2023	Administrador	Sede da Empresa 2 horas	Apresentação das Estratégias, dos Processos e das Capacidades
28/03/2023	Administrador e Responsável Controlo de Gestão	Sede da Empresa 2 horas	Apresentação dos KPI's desenvolvidos
07/04/2023	Administrador e Responsável Controlo de Gestão	Sede da Empresa 2 horas	Identificação das vantagens e desvantagens face ao anterior modelo de medição de desempenho

Fonte: elaboração própria

### 3.2.3 Inquéritos

Foram desenvolvidos diferentes inquéritos tendo por base as necessidades e contributos recolhidos, através de entrevistas, junto da administração da empresa. Tendo por base os diferentes segmentos e subsegmentos de *stakeholders* desenvolveram-se 8 inquéritos distintos, nomeadamente:

- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia clientes, subsegmento Associações Empresariais;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia clientes, subsegmento Empresas;

- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia clientes, subsegmento Entidades Públicas/Empresas Municipais;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia fornecedores/parceiros, subsegmento Associações Empresariais Setoriais e Regionais;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia fornecedores/parceiros, subsegmento Instituições de Ensino Superior;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia fornecedores/parceiros, subsegmento Subcontratados;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia fornecedores/parceiros, subsegmento Fornecedores de Serviços de Infraestrutura;
- Inquérito para validação das necessidades e contributos dos *stakeholders* da tipologia colaboradores.

No que concerne às escalas utilizadas destaca-se que para as necessidades foram utilizadas uma escala variante entre não relevante, pouco relevante, relevante e muito relevante dado que o principal objetivo passa por identificar, junto dos diferentes *stakeholders*, a relevância das necessidades extraídas das entrevistas desenvolvidas com o administrador da empresa.

Por sua vez, ao nível dos contributos, a escala utilizada variou entre não exequível, pouco exequível, exequível e muito exequível dado que o principal objetivo passou por perceber se os *stakeholders* estariam dispostos a providenciar os contributos cuja necessidade se observou na decorrência das entrevistas desenvolvidas com o administrador da empresa.

### **3.3 Avaliação de evidências**

Todos os dados e evidências recolhidas devem ser anotados e organizados, de forma lógica e estruturado, de modo a documentar a análise do caso e, assim, demonstrar a fiabilidade dos resultados obtidos (Ryan et al., 2002). Os mesmos autores referem que numa investigação da tipologia estudo de caso é necessário garantir que os métodos de recolha de informação e os procedimentos adotados na recolha são credíveis e apropriados aos objetivos de investigação e realidade estudada de forma a garantir a qualidade do estudo.

Nesta investigação foram utilizadas diversas fontes de recolha de evidência tal como descrito na secção anterior. A diversificação das fontes de recolha permitiu garantir a viabilidade e fiabilidade dos resultados

obtidos. Tal como preconizado por Yin (2009) adotaram-se três princípios fundamentais na realização da investigação, nomeadamente, o uso de várias fontes de recolha de dados, criação de uma base de dados com todas as evidências recolhidas e manutenção de uma cadeia de evidências lógica e sequenciada.

A etapa da avaliação de evidências foi realizada em março e abril de 2023 e consistiu na avaliação das informações recolhidas através dos diversos métodos de recolha de dados. Ao longo de todo o processo de análise anotaram-se as evidências recolhidas através dos documentos cedidos pela empresa, entrevistas e inquéritos. Os dados recolhidos relativos às necessidades e contributos dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidades e indicadores foram estruturados numa base de dados em Excel e, de seguida, nessa mesma folha, foi desenvolvido o sistema de medição de desempenho, tendo por base o modelo *Performance Prism*, para a organização em estudo.

## **4 TRABALHO EMPÍRICO**

### **4.1 Apresentação da entidade**

A Astrolábio, Orientação e Estratégia é uma empresa que se dedica a duas atividades distintas, a Consultoria e a Formação Empresarial.

**Figura 5. Logótipo da Empresa em Estudo**

Fundada a 30 de setembro de 2011, com sede no Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio, opera através de um



modelo de negócio de inovação aberta, através de redes colaborativas e de cooperação através de alianças estratégicas, oferecendo soluções de consultoria e formação inovadoras e disruptivas.

A sua missão é “Oferecer Serviços de Consultoria de Gestão e Formação, promovendo o Desenvolvimento Sustentável das Organizações”.

A sua visão é “Ser uma referência na oferta de Soluções de Gestão Inovadoras e orientadas para os Fatores de Competitividade”.

Os valores que adota no desenvolvimento da sua atividade são: Nobreza de Caráter; Orientação Humanista; Partilha de Valor; Integridade e Confidencialidade; Cultura de Paixão e Criatividade.

No que concerne aos fatores críticos de competitividade, a organização destaca: assessoria no desenvolvimento de novos modelos de negócio; gestão de interfaces e de conhecimento; planos de qualificação distintos e inovadores; ideação, implementação e gestão de projetos.

Desde a sua criação a empresa já desenvolveu mais de 280 projeto, resultando numa experiência de mais de 500 000 horas de consultoria.

Atualmente a empresa conta com 28 protocolos/alianças estratégicas e possui três certificações, nomeadamente, ISO 9001 (certificação de qualidade dos serviços e sistema de gestão), NP 4457 (certificação do sistema de inovação) e certificação DGERT (certificação de entidades formadoras onde a formação é reconhecida junto do IEFP).

#### **4.1.1 Os serviços prestados pela empresa**

Atualmente a empresa apresenta os seus serviços de consultoria e formação estruturados por áreas temáticas: Estratégia e Internacionalização; Inovação, Empreendedorismo e Transição Digital; Territórios

Inteligentes e Sustentáveis; Qualificação de Pessoas, Ética e *Compliance*; Gestão de Projetos e Investimento.

A seguinte tabela apresenta a oferta de serviços de consultoria por área temática.

Tabela 6. Serviços de consultoria da empresa por área temática

Estratégia e Internacionalização	Inovação, Empreendedorismo e Transição Digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico e planos de desenvolvimento internacional;</li> <li>• Identificação e seleção de mercados-alvo;</li> <li>• Estudos de mercado setoriais, benchmarking internacional e procedimentos e processos de exportação;</li> <li>• Identificação de produtos ou serviços a internacionalizar;</li> <li>• Apoio às operações de entrada nos mercados internacionais;</li> <li>• Definição e implementação de modelos de controlo de atividade internacional;</li> <li>• Apoio e acompanhamento no processo de exportação/importação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos integrados de empreendedorismo, aceleração, <i>Co-working</i> e incubação;</li> <li>• Estruturação de rede de “<i>testers</i>” e “<i>early adopters</i>”;</li> <li>• Elaboração de planos de negócio;</li> <li>• Empreendedorismo corporativo;</li> <li>• Mapeamento e consultoria especializada em soluções de inovação e transição digital;</li> <li>• Implementação de sistemas de gestão de IDI (norma NP 4457);</li> <li>• Estudos prospetivos e de benchmarking;</li> <li>• Produção de artigos científicos;</li> </ul>
Territórios Inteligentes e Sustentáveis	Qualificação de Pessoas, Ética & <i>Compliance</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Plan Atividades Económicas;</li> <li>• Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano (PEDU);</li> <li>• Estratégias de Competitividade Urbana;</li> <li>• Desenvolvimento Urbano Orientado Para O Transporte (TOD);</li> <li>• Estratégia e Planeamento de Transportes;</li> <li>• Planos de Mobilidade Urbana Sustentável (PMUS) e de Mobilidade e Transportes (PMT);</li> <li>• Transporte em Zonas de Baixa Densidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de Formação/Qualificação;</li> <li>• Projetos de Formação-Ação;</li> <li>• Manuais de Organização, Códigos de Ética e de Conduta;</li> <li>• Manuais Funções e Regulamentos Internos;</li> <li>• Preparação para Processos de Certificação/Normas Internacionais;</li> <li>• Planos de Desenvolvimento Pessoal e Gestão de Carreiras;</li> <li>• <i>Business Coaching</i>.</li> </ul>
Gestão de Projetos de Investimento	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de Empresas e Negócios;</li> <li>• Reestruturação Empresarial;</li> <li>• Acompanhamento e Implementação de Projetos;</li> <li>• Análise de Projetos de Investimento;</li> <li>• Implementação de Sistemas de Controlo de Gestão;</li> <li>• Preparação e Submissão de Candidaturas a Sistemas de Incentivos (PT2030, H2030, Multilaterais);</li> </ul>	

Fonte: elaboração própria com base nos dados cedidos pela empresa

No que diz respeito aos serviços de formação, os mesmos são personalizados à medida das necessidades dos clientes, apresentando-se organizados pelas mesmas áreas temáticas que os serviços de consultoria.

#### 4.1.2 Stakeholders e as suas tipologias

Na entrevista realizada com o administrador da empresa no dia 10/01/2023, foi possível constatar que “a empresa possui um conjunto complexo de stakeholders sendo que dentro de cada segmento existem subsegmentos bem definidos”.

O administrador da empresa refere que “numa envolvente tão atribulada, seria impossível a empresa não ser influenciada pelos stakeholders das diversas tipologias, nomeadamente, clientes, fornecedores/parceiros, colaboradores, investidores, entidades reguladoras e comunidade envolvente”.

Reforça ainda que fruto do alinhamento da empresa com as partes interessadas, importa garantir o constante alinhamento. Dessa mesma entrevista foi ainda possível identificar os diferentes subsegmentos de stakeholders, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 7. Tipologias e subtipologias de stakeholders da Astrolábio

Tipologia	Subtipologia	Descrição
Clientes	Associações Empresariais	Entidades que procuram, com os recursos limitados que possuem, ajudar um determinado conjunto de empresas com características similares a melhorar a sua competitividade
	Empresas	Entidades de diferentes setores e diferentes dimensões que procuram definir a sua estratégia, implementá-la e aumentar a eficiência das operações
	Entidades Públicas/ Empresas Municipais	Entidades que procuram, através de melhorias na atuação, desenvolver projetos para melhorar o serviço prestado à população.
	Instituições de Ensino	Entidades que procuram reforçar a sua excelência no setor do ensino e investigação científica.
Colaboradores	Administrador e Diretor da Área da Consultoria	Colaborador que gere a empresa de forma global e a área de consultoria em específico
	Diretora de RH e da Área de Formação	Colaboradora que gere os recursos humanos da empresa e a área de negócio relacionada com a formação.
	Gestores e Técnicos de Projeto	Colaboradores que gerem e executam projetos de consultoria e projetos de formação sendo que os técnicos de projeto reportam aos gestores de projeto e os gestores de projeto aos respetivos diretos de cada área de negócio
Fornecedores/ Parceiros	Associações Setoriais e Regionais	Parcerias desenvolvidas para estabelecer uma relação de proximidade com determinados setores/fileiras de atividade empresarial e identificar boas práticas a adotar na empresa/nos trabalhos a desenvolver. A empresa assume o papel de associado para esta tipologia de stakeholders.
	Instituições de Ensino Superior	Parcerias desenvolvidas para captar talento para a organização e identificar as melhores práticas na área da investigação e desenvolvimento no âmbito do sistema de gestão da inovação
	Serviços de Infraestrutura	Fornecedores de serviços/bens considerados essenciais para o desenvolvimento da atividade como, por exemplo, instalações físicas, telecomunicações, eletricidade, utensílios de escritório, entre outros.

Tipologia	Subtipologia	Descrição
	Subcontratados	Consultores/Empresas especializadas em determinadas áreas nas quais a empresa não possui competência (e.g. tecnologias de informação) ou possui falta de capacidade.
Investidores	Acionista Único	Detentor de todo o capital da empresa, agente que decide quando retirar/injetar recursos na organização
Agentes Reguladores	n.a.	Entidades que regulam o exercício da atividade de consultoria e formação (e.g. DGERT), bem como as entidades que certificam a qualidade de serviços e do sistema de gestão de formação da empresa (e.g. SGS)
Comunidade Envolvente	n.a.	Todos aqueles que, de forma direta ou indireta, afetam ou são afetados pela atividade da empresa e pelas alterações que esta provoca nas atividades dos seus clientes/parceiros,

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos da entrevista com o Administrador da Empresa no dia 10/01/2023

## 4.2 *Performance Prism*

Neste ponto do trabalho será elaborado, à luz do modelo *Performance Prism*, o mapa de sucesso. No ponto 4.2.1. será feita uma breve introdução ao modelo, a identificação dos *stakeholders* e uma análise da sua relevância de acordo com a metodologia de classificação de Mitchell et al. (1997).

De seguida, na secção 4.2.2 são identificadas as necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders* obtidas na decorrência da entrevista com a administração da empresa em estudo, bem como os resultados do inquérito aos *stakeholders* no que concerne à relevância das necessidades. Na secção 4.2.3. são identificados os contributos dos *stakeholders* que a administração da empresa considera relevantes, bem como os resultados do inquérito aos *stakeholders*.

Na secção 4.2.4. é apresentado o Modelo, para que na secção 4.2.5. sejam definidas as estratégias, os processos e as capacidades necessárias para atender às necessidades dos *stakeholders* e aproveitar os seus contributos para que, no ponto 4.2.6. seja apresentado um construto de indicadores adequados para aferir a efetividade dessas estratégias. Por fim, na secção 4.2.7 é feita uma análise comparativa entre o modelo *Performance Prism* e atual modelo de medição de desempenho da empresa, o *Balanced Scorecard*.

Tal como referido na metodologia, os resultados serão apresentados numa lógica de triangulação face aos resultados dos diferentes instrumentos de recolha de dados. A identificação primária dos *stakeholders* da empresa foi desenvolvida recorrendo a documentação da empresa e a sua classificação tendo por base a metodologia de Mitchell et al. (1997) decorreu das entrevistas com a administração.

Também das entrevistas com a administração resultaram as necessidades e os contributos que, na sua ótica, cada segmento de *stakeholders* identificados no ponto 4.1.2 apresentam.

Partindo do cruzamento entre a classificação dos *stakeholders* e o ajustamento das necessidades e contributos identificados através dos inquéritos, foi possível identificar os elementos mais relevantes para cada tipologia de *stakeholder* de Mitchell et al. (1997) e de seguida, utilizando a escala de Friedman e Miles (2006) foi possível priorizar as necessidades a atender e os contributos a aproveitar.

#### 4.2.1 Identificação e caracterização dos *stakeholders*

Tendo por base a listagem de clientes extraída do ERP SAGE, a listagem de fornecedores facultada pela empresa e a listagem de protocolos e alianças estratégicas ativas procedeu-se à construção da tabela geral de *stakeholders* conforme tabela infra.

Tabela 8. Quantificação dos *stakeholders*

Tipologia	N.º absoluto
<b>Cliente</b>	<b>202</b>
Associação	23
Empresa	160
Entidades Públicas/ Empresas Municipais	13
Instituição de Ensino	6
<b>Colaborador</b>	<b>6</b>
Administrador e Diretor de Consultoria	1
Colaborador	4
Diretora de RH e Formação	1
<b>Fornecedor/ Parceiro</b>	<b>76</b>
Associações Setoriais e Regionais	8
Instituição de Ensino	10
Serviços de infraestrutura	18
Serviços de publicidade (interna)	3
Subcontratados	37
<b>Investidor</b>	<b>1</b>
Acionista Único	1
<b>Total Geral</b>	<b>285</b>

Fonte: elaboração própria com base na documentação cedida pela empresa

Utilizando a listagem detalhada de *stakeholders* e, através das entrevistas realizadas nos dias 12, 16 e 23 de janeiro, classificando-os de acordo com o seu poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997) foi possível identificar o número de *stakeholders* que figuram como *stakeholder* dormiente, discricionário, exigente, dominante, perigoso, dependente, definitivo e não *stakeholder/ stakeholder* sem atributos.

Tabela 9. Tipologias de *stakeholders* da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997)

Tipologia de Stakeholder	Valor Absoluto	Valor Relativo
Não <i>Stakeholder</i> / <i>Stakeholder</i> sem atributo	139	49%
<i>Stakeholder</i> Definitivo	45	16%
<i>Stakeholder</i> Dependente	16	6%
<i>Stakeholder</i> Discricionário	56	20%
<i>Stakeholder</i> Dominante	7	2%
<i>Stakeholder</i> Dormente	15	5%
<i>Stakeholder</i> Exigente	4	1%
<i>Stakeholder</i> Perigoso	3	1%
<b>Total</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaboração própria com base nos dados decorrentes das entrevistas de 12, 16 e 23 de janeiro

Realizando uma análise mais incisiva, comparando as tipologias de *stakeholder* de Mitchell et al. (1997) com os segmentos de *stakeholders* identificados no ponto 4.1.3. destaca-se o seguinte.

Tabela 10. Segmentos de *stakeholders* da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997)

Tipologia de <i>Stakeholder</i>	Cliente	Colaborador	Fornecedor/ Parceiro	Investidor	Total
Não <i>Stakeholder</i> / <i>Stakeholder</i> sem atributo	122		17		139
<i>Stakeholder</i> Definitivo	20	6	18	1	45
<i>Stakeholder</i> Dependente	10		6		16
<i>Stakeholder</i> Discricionário	22		34		56
<i>Stakeholder</i> Dominante	7				7
<i>Stakeholder</i> Dormente	15				15
<i>Stakeholder</i> Exigente	4				4
<i>Stakeholder</i> Perigoso	2		1		3
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>6</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>285</b>

Fonte: elaboração própria com base na conjugação dos dados decorrentes das entrevistas de 12, 16 e 23 de janeiro e da documentação cedida pela empresa.

**Tabela 11. Segmentos de clientes da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997)**

Tipologia de <i>Stakeholder</i>	Associação	Empresa	Entidades Públicas/ Empresas Municipais	Instituição de Ensino	Total
Não <i>Stakeholder</i> / <i>Stakeholder</i> sem atributo	2	120			122
<i>Stakeholder</i> Definitivo	10	1	6	3	20
<i>Stakeholder</i> Dependente	3	4	2	1	10
<i>Stakeholder</i> Discricionário	3	15	3	1	22
<i>Stakeholder</i> Dominante	3	1	2	1	7
<i>Stakeholder</i> Dormente	1	14			15
<i>Stakeholder</i> Exigente		4			4
<i>Stakeholder</i> Perigoso	1	1			2
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>160</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>202</b>

Fonte: elaboração própria com base na conjugação dos dados decorrentes das entrevistas de 12, 16 e 23 de janeiro e da documentação cedida pela empresa.

**Tabela 12. Segmentos de fornecedores/parceiros da empresa em estudo segundo a classificação de Mitchell et al.(1997)**

Tipologia de <i>Stakeholder</i>	Associações Setoriais e Regionais	Instituição de Ensino	Serviços de infraestrutura	Subcontratados	Total
Não <i>Stakeholder</i> / <i>Stakeholder</i> sem atributo			17		17
<i>Stakeholder</i> Definitivo	8	8		1	17
<i>Stakeholder</i> Dependente		2		2	4
<i>Stakeholder</i> Discricionário				34	34
<i>Stakeholder</i> Perigoso			1		1
<b>Total Geral</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>73</b>

Fonte: elaboração própria com base na conjugação dos dados decorrentes das entrevistas de 12, 16 e 23 de janeiro e da documentação cedida pela empresa.

Tendo em conta a classificação de prioridade definida por Friedman e Miles (2006), é possível evidenciar os *stakeholders* de baixa, moderada e alta prioridade da empresa em estudo, bem como aqueles que figuram como irrelevantes.

Tabela 13. Classificação dos *stakeholders* por prioridade segundo a classificação de Friedman e Miles (2006)

Tipologia	Prioridade	Clientes	Colaboradores	Fornecedores/ Parceiros	Investidor	Total	Total por prioridade	%
<i>Stakeholder</i> Definitivo	Prioridade Alta	20	6	18	1	<b>45</b>	<b>45</b>	16%
<i>Stakeholder</i> Dependente	Prioridade Moderada	10	0	6	0	<b>16</b>	<b>26</b>	9%
<i>Stakeholder</i> Dominante		7	0	0	0	<b>7</b>		
<i>Stakeholder</i> Perigoso		2	0	1	0	<b>3</b>		
<i>Stakeholder</i> Discricionário	Prioridade Baixa	22	0	34	0	<b>56</b>	<b>75</b>	26%
<i>Stakeholder</i> Dormente		15	0	0	0	<b>15</b>		
<i>Stakeholder</i> Exigente		4	0	0	0	<b>4</b>		
Não <i>Stakeholder</i> / <i>Stakeholder</i> sem atributo	Irrelevante	122	0	17	0	<b>139</b>	<b>139</b>	49%
<b>Total Geral</b>		<b>202</b>	<b>6</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	100%

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.2 Identificação das necessidades dos *stakeholders*

No decurso das entrevistas realizadas entre os dias 25/01/2023 e 27/01/2023 foi possível identificar, na ótica do administrador da empresa, as principais necessidades das diferentes tipologias de *stakeholders* e subsegmentos.

#### Clientes

##### Segmento Associações empresariais

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de clientes Associações Empresariais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N1. Angariar fundos para projetos de investimento;
- N2. Suportar o desenvolvimento dos associados;
- N3. Prestar informação relevante para a tomada de decisão e desenvolvimento de iniciativas;
- N4. Resolver problemas complexos;
- N5. Estabelecer parcerias com outras entidades;
- N6. Angariar associados;
- N7. Reter os associados atuais;

- N8. Desenvolver conteúdos;
- N9. Ajudar a desenvolver colaboradores qualificados, proativos e alinhados com a estratégia;
- N10. Identificar oportunidades para os associados;
- N11. Auxiliar na gestão de projetos cofinanciados.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Associações Empresariais” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 21 clientes que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 18 respostas (85,7% da população). A tabela 14 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 14. Necessidades do segmento de clientes “Associações Empresariais”**

Relevância das necessidades	Prioridade Baixa (n=2)			Prioridade Moderada (n=6)			Prioridade Alta (n=10)			Total (n=18)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
N1. Angariar fundos para projetos de investimento	0%	0%	100%	0%	33%	67%	10%	40%	50%	6%	33%	61%
N2. Suportar o desenvolvimento dos associados	0%	0%	100%	0%	17%	83%	10%	0%	90%	6%	6%	89%
N3. Prestar informação relevante para a tomada de decisão e desenvolvimento de iniciativas	0%	0%	100%	0%	33%	67%	10%	0%	90%	6%	11%	83%
N4. Resolver problemas complexos	0%	50%	50%	17%	17%	67%	40%	20%	40%	28%	22%	50%
N5. Estabelecer parcerias com outras entidades	0%	0%	100%	17%	17%	67%	20%	20%	60%	17%	17%	67%
N6. Angariar associados	0%	0%	100%	0%	0%	100%	10%	20%	70%	6%	11%	83%
N7. Reter os associados atuais	0%	50%	50%	17%	17%	67%	20%	30%	50%	17%	28%	56%
N8. Desenvolver conteúdos	0%	0%	100%	0%	33%	67%	10%	40%	50%	6%	33%	61%
N9. Ajudar a desenvolver colaboradores qualificados, proativos e alinhados com a estratégia	0%	50%	50%	0%	33%	67%	10%	30%	60%	6%	33%	61%
N10. Identificar oportunidades para os associados	0%	0%	100%	0%	0%	100%	10%	10%	80%	6%	6%	89%
N11. Auxiliar na gestão de projetos financiados	0%	50%	50%	17%	0%	83%	10%	20%	70%	11%	17%	72%

Sendo: 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 13 clientes do segmento “Associações Empresariais” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes. Nenhum *stakeholder* inquirido atribuiu a classificação de “não relevante” a qualquer necessidade.

A necessidade “Resolver problemas complexos” foi a que obteve a menor relevância global, destacando-se que 5 dos 17 inquiridos classificaram a necessidade como pouco relevante. Por outro lado, as necessidades “Prestar informação relevante para a tomada de decisão e desenvolvimento de iniciativas” e “Identificar oportunidades para os associados” foram as mais classificadas como muito relevantes sendo que 16 dos 18 inquiridos classificaram as necessidades como muito relevantes.

No que concerne aos *stakeholders* classificados como de alta prioridade, destaca-se que a necessidade “Resolver problemas complexos” continua a ser a que obteve um maior número de classificações como pouco relevante (4 em 10) e, por outro lado, as necessidades “Prestar informação relevante para a tomada de decisão e desenvolvimento de iniciativas” e “Suportar o desenvolvimento dos associados” foram as que obtiveram um maior número de classificações de muito relevante.

Observa-se o elevado ajustamento entre as necessidades identificadas pelo administrador da empresa em estudo e a relevância das mesmas para os *stakeholders* da tipologia clientes, subsegmento associações empresariais, concluindo-se que todas devem ser levadas em consideração para o desenvolvimento do *Performance Prism*.

### Segmento Empresas

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de clientes Empresas Privadas?”,

realizada aquando das entrevistas de identificação de necessidades e contributos, o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N12. Ajudar a alcançar o desenvolvimento sustentável (ao nível económico, social e ambiental);
- N13. Angariar fundos para projetos de investimento;
- N14. Melhorar a eficiência das operações;
- N15. Potenciar o capital humano;
- N16. Melhorar a estratégia e a sua operacionalização;
- N17. Auxiliar na digitalização e desmaterialização de processos;
- N18. Auxiliar na medição e avaliação de desempenho;
- N19. Auxiliar a desenvolver abordagens ao mercado efetivas e lucrativas;
- N20. Reduzir os custos;
- N21. Desenvolver serviços adaptados as necessidades;

- N22. Auxiliar a qualificados os colaboradores, tornando-os proativos e alinhados com a estratégia;
- N23. Auxiliar a entrar em novos mercados;
- N24. Prestar informação sobre novas tendências de gestão;
- N25. Prestar informação sobre tendências de mercado;
- N26. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento;
- N27. Desenvolver formação à medida das necessidades.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Empresas” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 40 clientes que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 31 respostas (77,5% da população). A tabela 15 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 15. Necessidades dos Clientes da tipologia “Empresas”**

	Prioridade Baixa (n=25)				Prioridade Moderada (n=5)				Prioridade Alta (n=1)				Total (n=31)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
N12. Ajudar a alcançar o desenvolvimento sustentável (ao nível económico, social e ambiental)	4%	4%	20%	72%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	3%	23%	71%
N13. Angariar fundos para projetos de investimento	4%	0%	24%	72%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	3%	0%	19%	77%
N14. Melhorar a eficiência das operações	4%	4%	28%	64%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	3%	3%	26%	68%
N15. Potenciar o capital humano	0%	4%	20%	76%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	3%	23%	74%
N16. Melhorar a estratégia e a sua operacionalização	0%	0%	32%	68%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	32%	68%
N17. Auxiliar na digitalização e desmaterialização de processos	8%	20%	28%	44%	0%	20%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	6%	19%	26%	48%
N18. Auxiliar na medição e avaliação de desempenho	4%	4%	36%	56%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	3%	3%	32%	61%
N19. Auxiliar a desenvolver abordagens ao mercado efetivas e lucrativas	4%	8%	20%	68%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	6%	23%	68%
N20. Reduzir os custos	4%	8%	20%	68%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	6%	23%	68%
N21. Desenvolver serviços adaptados as necessidades	4%	0%	16%	80%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	3%	0%	16%	81%
N22. Auxiliar a qualificados os colaboradores, tornando-os proativos e	4%	0%	16%	80%	0%	20%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	3%	16%	77%

	Prioridade Baixa (n=25)				Prioridade Moderada (n=5)				Prioridade Alta (n=1)				Total (n=31)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
alinhados com a estratégia																
N23. Auxiliar a entrar em novos mercados	16%	0%	20%	64%	20%	0%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	16%	0%	19%	65%
N24. Prestar informação sobre novas tendências de gestão	4%	4%	24%	68%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	3%	26%	68%
N25. Prestar informação sobre tendências de mercado	4%	8%	28%	60%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	3%	6%	29%	61%
N26. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento	0%	4%	20%	76%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	3%	16%	81%
N27. Desenvolver formação à medida das necessidades	0%	0%	40%	60%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	35%	65%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 23 clientes do segmento “Empresas” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes. Por outro lado, observa-se que 12 das 17 necessidades obtiveram no mínimo uma e no máximo cinco classificações como não relevantes.

Numa análise geral destaca-se que todas as necessidades, à exceção da necessidade “Auxiliar na digitalização e desmaterialização de processos” obtiveram, pelo menos, 28 classificações entre relevante e muito relevante. As necessidades “Desenvolver serviços adaptados as necessidades” e “Prestar informação sobre oportunidades de financiamento” foram as que mais obtiveram a classificação de muito relevante, denotando-se 25 em 31 respostas. O único cliente do segmento “Empresas” classificado como de alta prioridade classificou todas as necessidades como muito relevantes.

Todas as necessidades identificadas pelo administrador da empresa devem ser consideradas para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhuma delas, o somatório do número de classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” suplantou o somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante” denotando-se, porém, o menor foco na necessidade “Auxiliar na digitalização e desmaterialização de processos” onde o somatório do número de classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” representou 35% do somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante”.

### Segmento Entidades Públicas/ Empresas Municipais

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de clientes Entidade Públicas/ Empresas Municipais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N28. Auxiliar a melhorar os serviços prestados à população;
- N29. Auxiliar no desenvolvimento sustentável (ao nível económico, social e ambiental);
- N30. Melhorar a eficiência da atividade;
- N31. Angariar fundos;
- N32. Auxiliar a estreitar os laços com a sociedade;
- N33. Perceber as necessidades da população;
- N34. Digitalizar processos;
- N35. Melhorar a comunicação intra e extrainstitucional;
- N36. Desenvolver os territórios tornando-os mais inteligentes;
- N37. Potenciar o capital humano;
- N38. Auxiliar a qualificar os colaboradores, promovendo a proatividade e o alinhamento com a estratégia;
- N39. Incentivar o empreendedorismo junto da comunidade.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Entidades Públicas e Empresas Municipais” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 13 clientes que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 12 respostas (92,3% da população). A tabela 16 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

Tabela 16. Necessidades dos clientes Entidades Públicas/ Empresas Municipais

	Prioridade Baixa (n=3)				Prioridade Moderada (n=4)				Prioridade Alta (n=5)				Total (n=12)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
N28. Auxiliar a melhorar os serviços prestados à população	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N29. Auxiliar no desenvolvimento sustentável (ao nível económico, social e ambiental)	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N30. Melhorar a eficiência da atividade	0%	0%	33%	67%	0%	0%	25%	75%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	17%	83%
N31. Angariar fundos	0%	0%	33%	67%	25%	0%	25%	50%	0%	0%	20%	80%	8%	0%	25%	67%
N32. Auxiliar a estreitar os laços com a sociedade	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	17%	83%
N33. Auxiliar a perceber as necessidades da população	0%	0%	0%	100%	0%	25%	0%	75%	0%	0%	40%	60%	0%	8%	17%	75%
N34. Auxiliar na digitalizar processos	33%	0%	0%	67%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	20%	80%	8%	0%	25%	67%
N35. Melhorar a comunicação intra e extrainstitucional	0%	0%	33%	67%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	17%	83%
N36. Desenvolver os territórios tornando-os mais inteligentes	0%	0%	0%	100%	0%	25%	25%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	8%	8%	83%
N37. Potenciar o capital humano	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N38. Auxiliar a qualificar os colaboradores, promovendo a proatividade e o alinhamento com a estratégia	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N39. Incentivar o empreendedorismo junto da comunidade	0%	0%	0%	100%	25%	0%	0%	75%	0%	0%	20%	80%	8%	0%	8%	83%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 11 clientes do segmento “Entidades Públicas e Empresas Municipais” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes. Por outro lado, nenhuma das necessidades obteve a classificação de não relevante.

No que respeita aos *stakeholders* deste segmento classificados como sendo de alta prioridade, observa-se que 6 necessidades apresentaram a totalidade das respostas como muito relevante e apenas as necessidades “Auxiliar a estreitar os laços com a sociedade” e “Auxiliar a perceber as necessidades da população” apresentaram duas classificações como relevante.

Todas as necessidades identificadas pelo administrador da empresa devem ser consideradas para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhuma delas, o somatório do número de

classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” suplantou o somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante”.

### Instituições de Ensino Superior

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de clientes Instituições de Ensino Superior?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N40. Desenvolvimento de projetos intensivos em conhecimento;
- N41. Atualização da oferta formativa;
- N42. Inovação e transferência de conhecimento para a sociedade;
- N43. Estreitar os laços com a sociedade;
- N44. Garantir a retenção e captação de novos alunos;
- N45. Melhorar o posicionamento a nível internacional;
- N46. Colaboradores qualificados, proativos e alinhados com a estratégia.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Instituições de Ensino Superior” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 6 clientes que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 6 respostas (100% da população). A tabela 17 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

Tabela 17. Necessidade dos clientes da tipologia “Instituições de Ensino Superior”

	Prioridade Baixa (n=1)				Prioridade Moderada (n=2)				Prioridade Alta (n=3)				Total (n=6)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
N40. Desenvolvimento de projetos intensivos em conhecimento	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	17%	83%
N41. Atualização da oferta formativa	0%	0%	0%	100%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	33%	67%	0%	17%	17%	67%
N42. Inovação e transferência de conhecimento para a sociedade	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	17%	83%
N43. Estreitar os laços com a sociedade	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N44. Garantir a retenção e captação de novos alunos	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	33%	67%
N45. Melhorar o posicionamento a nível internacional	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	33%	67%
N46. Auxiliar a qualificar os colaboradores, promovendo a proatividade e o alinhamento com a estratégia	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	33%	67%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 5 clientes do segmento “Instituições de Ensino Superior” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes. Por outro lado, apenas um cliente de prioridade moderada classificou a necessidade “Atualização da oferta formativa” como pouco relevante.

Todos os clientes desta tipologia classificaram a necessidade “Estreitar os laços com a sociedade” como muito relevante e cinco atribuíram igual classificação à necessidade “Desenvolvimento de projetos intensivos em conhecimento”. Por outro lado, as necessidades “Garantir a retenção e captação de novos alunos”, “Melhorar o posicionamento a nível internacional” e “Auxiliar a qualificar os colaboradores, promovendo a proatividade e o alinhamento com a estratégia” foram classificadas apenas como relevante por parte de 2 *stakeholders*.

Todas as necessidades identificadas pelo administrador da empresa devem ser consideradas para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhuma delas, o somatório do número de classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” suplantou o somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante”.

## Fornecedores e parceiros

### Associações Empresariais Setoriais e Regionais

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de fornecedores/parceiros Associações Empresariais Setoriais e Regionais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N47. Proliferar o conhecimento e boas práticas geradas pelas entidades;
- N48. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas para os seus associados;
- N49. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas;
- N50. Aumentar a relevância das organizações junto de potenciais associados;
- N51. Ajuda na resolução de problemas;
- N52. Angariação de participantes para determinadas ações dos seus projetos;

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os fornecedores/parceiros do segmento “Associações Empresariais Setoriais e Regionais” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 8 parceiros que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 8 respostas (100% da população). A tabela 18 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 18. Necessidade dos fornecedores/parceiros da tipologia “Associações Empresariais Setoriais e Regionais”**

	Prioridade Alta (n=8)				Total (n=8)			
	0	1	2	3	0	1	2	3
N47. Proliferar o conhecimento e boas práticas geradas pelas entidades	0%	0%	38%	63%	0%	0%	38%	63%
N48. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas para os seus associados	0%	13%	38%	50%	0%	13%	38%	50%
N49. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas	0%	0%	25%	75%	0%	0%	25%	75%
N50. Aumentar a relevância das organizações junto de potenciais associados	0%	0%	63%	38%	0%	0%	63%	38%
N51. Ajuda na resolução de problemas	0%	0%	25%	75%	0%	0%	25%	75%
N52. Angariação de participantes para determinadas ações dos seus projetos	0%	0%	13%	88%	0%	0%	13%	88%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 7 parceiros do segmento “Associações Empresariais Setoriais e Regionais” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes. Por outro lado, apenas um parceiro classificou a necessidade “Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas para os seus associados” como pouco relevante.

De destacar que nenhuma das necessidades foi classificada por todos os parceiros desta tipologia como muito relevante. A necessidade “Angariação de participantes para determinadas ações dos seus projetos” foi a que obteve um maior número de classificações como muito relevante sendo que sete associações empresariais parceiras denotaram a sua elevada importância.

Todas as necessidades identificadas pelo administrador da empresa devem ser consideradas para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhuma delas, o somatório do número de classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” suplantou o somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante”.

#### Instituições de Ensino Superior

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de fornecedores/parceiros Instituições de Ensino Superior?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N53. Informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas;
- N54. Proliferar o conhecimento e boas práticas geradas pelas entidades;
- N55. Ajuda na resolução de problemas;
- N56. Angariação de participantes para determinadas ações dos seus projetos;
- N57. Participar na formação de jovens qualificados acolhendo-os através de estágios;
- N58. Contratar jovens alunos/ex-alunos melhorando as taxas de empregabilidade da instituição;
- N59. Contribuir para melhorar as práticas de investigação científica da instituição;
- N60. Auxiliar a atualizar a oferta formativa da instituição.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os parceiros do segmento “Instituições de Ensino Superior” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 10 parceiros que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 9 respostas (90% da população).

A tabela 19 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 19. Necessidade dos fornecedores/parceiros da tipologia “Instituições de Ensino Superior”**

	Prioridade Moderada (n=2)				Prioridade Alta (n=7)				Total (n=9)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
N53. Informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas;	0	0	0,5	0,5	0%	0%	43%	57%	0%	0%	44%	56%
N54. Proliferar o conhecimento e boas práticas geradas pelas entidades;	0	0	0,5	0,5	0%	0%	0%	100%	0%	0%	11%	89%
N55. Ajuda na resolução de problemas;	0	0,5	0,5	0	0%	14%	57%	29%	0%	22%	56%	22%
N56. Angariação de participantes para determinadas ações dos seus projetos;	0	0	0	1	0%	14%	14%	71%	0%	11%	11%	78%
N57. Participar na formação de jovens qualificados acolhendo-os através de estágios;	0	0	0	1	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N58. Contratar jovens alunos/ex-alunos melhorando as taxas de empregabilidade da instituição;	0	0	0	1	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N59. Contribuir para melhorar as práticas de investigação científica da instituição;	0	0	0	1	0%	0%	29%	71%	0%	0%	22%	78%
N60. Auxiliar a atualizar a oferta formativa da instituição	0	0	0	1	0%	14%	43%	43%	0%	11%	33%	56%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 7 parceiros do segmento “Instituições de Ensino Superior” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes.

A necessidade “ajuda na resolução de problemas” obteve 2 classificações de pouco relevante, sendo a necessidade que se releva como menos ajustada não deixando, porém, de figurar como relevante ou muito relevante para 7 parceiros.

De destacar que as necessidades “Participar na formação de jovens qualificados acolhendo-os através de estágios” e “Contratar jovens alunos/ex-alunos melhorando as taxas de empregabilidade da

instituição” foram classificados, por todos os parceiros desta tipologia, como muito relevantes, denotando-se assim a sua importância.

Todas as necessidades identificadas pelo administrador da empresa devem ser consideradas para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhuma delas, o somatório do número de classificações como “não relevante” ou “pouco relevante” suplantou o somatório das classificações de “relevante” ou “muito relevante”.

#### Fornecedores de serviços de infraestrutura

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de fornecedores/parceiros de serviços de infraestrutura?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N62. Cumprir com os prazos de pagamento;
- N63. Disponibilidade para renegociar contratos;
- N64. Fidelização;
- N65. Feedback dos serviços prestados.

Dos 18 fornecedores de serviços de infraestruturas, apenas um possui atributos, pelo que apenas este *stakeholder* foi inquirido quanto às necessidades identificadas junto do administrador da empresa. O *stakeholder* classificou todas as necessidades como muito relevantes pelo que as mesmas serão consideradas na construção do modelo *Performance Prism*.

#### Subcontratados

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades do segmento de fornecedores/parceiros Subcontratados?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N66. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas;
- N67. Cumprir com os prazos de pagamento;
- N68. Angariar novos trabalhos;
- N69. Aumentar as margens de lucro nos trabalhos contratados;
- N70. Promover a oferta dos seus produtos/serviços junto de clientes/parceiros;
- N71. Alinhar a oferta atual com a oferta do subcontratado;
- N72. Prestar mais informação para a prestação de serviço;
- N73. Maior flexibilidade nos prazos de entrega;

- N74. Menores prazos de pagamento.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os fornecedores do segmento “Subcontratados” poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 37 parceiros que apresentavam atributos, obtendo-se um total de 32 respostas (86,5% da população). A tabela 20 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de stakeholder e total das respostas obtidas.

**Tabela 20. Necessidades dos *stakeholders* do segmento "Subcontratos"**

	Prioridade Baixa (n=27)				Prioridade Moderada (n=1)				Prioridade Alta (n=4)				Total (n=32)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
N66. Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas	11%	7%	30%	52%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	9%	6%	25%	59%
N67. Cumprir com os prazos de pagamento	0%	0%	11%	89%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	13%	88%
N68. Angariar novos trabalhos	0%	0%	19%	81%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	25%	75%	0%	0%	19%	81%
N69. Aumentar as margens de lucro nos trabalhos contratados	0%	4%	30%	67%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	3%	31%	66%
N70. Promover a oferta dos seus produtos/serviços junto de clientes/parceiros	0%	7%	22%	70%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	25%	75%	0%	6%	22%	72%
N71. Alinhar a oferta atual com a oferta do subcontratado	0%	19%	22%	59%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	75%	25%	0%	16%	31%	53%
N72. Prestar mais informação para a prestação de serviço	0%	11%	22%	67%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	9%	25%	66%
N73. Maior flexibilidade nos prazos de entrega	19%	7%	19%	56%	0%	0%	0%	100%	25%	0%	25%	50%	19%	6%	19%	56%
N74. Menores prazos de pagamento	19%	7%	19%	56%	0%	0%	0%	100%	25%	0%	25%	50%	19%	6%	19%	56%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todas as necessidades, pelo menos 24 fornecedores do segmento “Subcontratados” classificaram as necessidades identificadas junto do administrador da empresa como relevantes ou muito relevantes.

As necessidades “Maior flexibilidade nos prazos de entrega” e “Menores prazos de pagamento” foram as que obtiveram um maior número de classificações de não relevante ou pouco relevante sendo que, em ambas as necessidades, 8 *stakeholders* reforçam a não relevância ou relevância reduzida.

Efetuada uma análise aos subcontratados classificados como de alta prioridade, destaca-se que as necessidades “Prestar informação sobre oportunidades de financiamento direcionadas” e “Cumprir com os prazos de pagamento” obtiveram, por parte de todos estes *stakeholders*, a classificação de muito relevante.

De destacar ainda que, apesar das necessidades N73 e N74 apresentarem oito respostas como não relevantes ou pouco relevantes, o número de respostas como relevantes ou muito relevantes figuram como 2 vezes superiores pelo que devem ser consideradas no *Performance Prism*.

Da mesma forma, as demais necessidades também devem ser consideradas dado que todas figuram como relevantes para os subcontratados.

### **Colaboradores**

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades dos colaboradores?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- N75. Pacotes salariais comparativamente compensadores;
- N76. Atribuição de prémios relacionados com os resultados anuais da organização e com a produtividade de cada colaborador;
- N77. Motivação pelo projeto desenvolvido;
- N78. Disponibilidade de ferramentas e condições para o desenvolvimento das atividades;
- N79. Espírito de Equipa na organização;
- N80. Justiça e tratamento adequado por parte dos graus hierárquicos superiores;
- N81. Disponibilidade e qualidade de formação;
- N82. Aumentar o nível de alinhamento com a organização;
- N83. Melhorar a organização interna da empresa.

Utilizando as necessidades identificadas pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os colaboradores poderiam classificar a necessidade como não relevante, pouco relevante, relevante ou muito relevante, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 6 colaboradores da empresa, obtendo-se um total de 6 respostas (100% da população). A tabela 21 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 21. Necessidades dos Colaboradores**

	Prioridade Alta (n=7)				Total (n=7)			
	0	1	2	3	0	1	2	3
N75. Pacotes salariais comparativamente compensadores	0%	0%	29%	71%	0%	0%	29%	71%
N76. Atribuição de prémios relacionados com os resultados anuais da organização e com a produtividade de cada colaborador	0%	0%	57%	43%	0%	0%	57%	43%
N77. Motivação pelo projeto desenvolvido	0%	0%	57%	43%	0%	0%	57%	43%
N78. Disponibilidade de ferramentas e condições para o desenvolvimento das atividades	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N79. Espírito de Equipa na organização	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N80. Justiça e tratamento adequado por parte dos graus hierárquicos superiores	0%	0%	71%	29%	0%	0%	71%	29%
N81. Disponibilidade e qualidade de formação	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
N82. Aumentar o nível de alinhamento com a organização	0%	0%	71%	29%	0%	0%	71%	29%
N83. Melhorar a organização interna da empresa	0%	0%	71%	29%	0%	0%	71%	29%

Sendo: 0- Não relevante; 1 – Pouco Relevante; 2- Relevante; 3 – Muito Relevante.

Fonte: elaboração própria

Realizando uma análise global constata-se que nenhum colaborador classificou qualquer necessidade como não relevante ou pouco relevante. Em adição, observa-se que três necessidades foram classificadas por todos os colaboradores como muito relevantes.

Desta forma todas as necessidades devem ser consideradas para o desenvolvimento do modelo *Performance Prism*.

### Investidores

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades dos investidores?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- Melhorar os resultados anuais obtidos;
- Aumentar o volume de negócios;
- Melhorar a qualidade do serviço prestado;
- Reforçar a notoriedade da empresa no mercado;
- Identificar novos clientes/serviços mais lucrativos.

Para as necessidades do segmento de *stakeholders* investidores não se procedeu a um inquérito dado que o administrador, ao momento, é o único acionista da empresa pelo que as necessidades identificadas pelo mesmo em sede de entrevista são as necessidades efetivas do investidor.

## **Entidades Reguladoras e Comunidade**

Em resposta à questão “Quais considera serem as principais necessidades das entidades reguladoras e comunidade?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- Garantir que a empresa e os seus clientes adotam práticas de *compliance* com os normativos legais;
- Garantir que a empresa e os seus clientes adotam práticas de *compliance* com os normativos ambientais;
- Desenvolver ações orientadas para beneficiar a área envolvente da empresa;
- Encarar o desenvolvimento da comunidade como um objetivo estratégico de longo prazo;
- Desenvolver ações de solidariedade;
- Desenvolver programa de voluntariado junto de IPSS/ONG's da envolvente;
- Estabelecer parcerias com instituições de cariz social, oferecendo serviços com condições vantajosas.

Devido ao curto horizonte temporal para o desenvolvimento do projeto, não foi possível desenvolver e implementar um inquérito direcionado para os agentes reguladores e comunidade pelo que para a construção do *Performance Prism* utilizaram-se todas as necessidades elencadas pelo administrador da empresa.

### **4.2.3 Identificação dos contributos dos *stakeholders***

No decurso das entrevistas realizadas entre os dias 25/01/2023 e 27/01/2023 foi possível identificar, na ótica do administrador da empresa, os potenciais contributos das diferentes tipologias de *stakeholders* e subsegmentos.

## **Cientes**

### Segmento Associações Empresariais

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de clientes Associações Empresariais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C1. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C2. Posicionar a empresa como um prestador de referência junto dos seus associados
- C3. Aumentar o volume de aquisição de serviços
- C4. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C5. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C6. Cumprimento das condições de pagamento
- C7. Aumentar a quota de mercado em Portugal
- C8. Permitir o aumento das margens de lucro
- C9. Proporcionar oportunidades de expor o conhecimento existente na organização
- C10. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados
- C11. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços
- C12. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos
- C13. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa
- C14. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Associações Empresariais” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 21 clientes deste segmento, obtendo-se um total de 18 respostas (85,7% da população). A tabela 22 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

Tabela 22. Contributos dos clientes do segmento “Associações Empresariais”

	Prioridade Baixa (n=2)				Prioridade Moderada (n=6)				Prioridade Alta (n=10)				Total (n=18)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C1. Auxiliar na angariação de novos clientes	0%	50%	50%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	10%	20%	70%	0%	11%	33%	56%
C2. Posicionar a empresa como um prestador de referência junto dos seus associados	0%	0%	50%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	10%	10%	80%	0%	6%	28%	67%
C3. Aumentar o volume de aquisição de serviços	0%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	20%	10%	70%	0%	11%	33%	56%
C4. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	67%	0%	20%	0%	80%	0%	11%	11%	78%
C5. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	67%	0%	10%	10%	80%	0%	6%	17%	78%
C6. Cumprimento das condições de pagamento	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	10%	10%	80%	0%	6%	11%	83%
C7. Aumentar a quota de mercado em Portugal	0%	0%	50%	50%	0%	17%	33%	50%	0%	20%	0%	80%	0%	17%	17%	67%
C8. Permitir o aumento das margens de lucro	0%	0%	50%	50%	17%	0%	33%	50%	0%	40%	10%	50%	6%	22%	22%	50%
C9. Proporcionar oportunidades de expor o conhecimento existe na organização	0%	0%	50%	50%	0%	0%	33%	67%	0%	10%	10%	80%	0%	6%	22%	72%
C10. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	10%	0%	90%	0%	6%	0%	94%
C11. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	10%	0%	90%	0%	6%	0%	94%
C12. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos	0%	0%	100%	0%	0%	33%	17%	50%	0%	20%	0%	80%	0%	22%	17%	61%
C13. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa	0%	0%	50%	50%	0%	0%	33%	67%	0%	10%	30%	60%	0%	6%	33%	61%
C14. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0%	0%	50%	50%	0%	0%	17%	83%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	22%	78%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 13 clientes deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito exequíveis. Nenhum dos contributos identificados obteve a classificação de não exequível e os contributos “Permitir o aumento das margens de lucro” e “Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos” foram aqueles que obtiveram mais respostas de grau “pouco exequível”.

Por outro lado, destaca-se que o contributo “Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa” foi o que obteve maior número de classificações como exequível e muito exequível (100% dos inquiridos).

Incidindo sobre os resultados dos inquéritos realizados aos *stakeholders* de alta prioridade, destaca-se que os contributos “Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados” e “Proporcionar informação para a boa execução dos serviços” foram aqueles que obtiveram um maior número de respostas de grau “muito exequível” (9 dos 10 *stakeholders*) e o contributo “Permitir o aumento das margens de lucro” foi o que obteve maiores respostas de grau “pouco exequível” (4 dos 10 *stakeholders*).

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

### Segmento Empresas

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de clientes Empresas Privadas?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C15. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C16. Aumentar o volume de aquisição de serviços
- C17. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C18. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C19. Cumprimento das condições de pagamento
- C20. Aumentar a quota de mercado em Portugal
- C21. Permitir o aumento das margens de lucro
- C22. Participar enquanto estudos de caso no desenvolvimento de projetos
- C23. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados
- C24. Posicionar a empresa enquanto parceiro estratégico no seu desenvolvimento
- C25. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços
- C26. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos
- C27. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa
- C28. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Empresas” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 40 clientes deste segmento, obtendo-se um total de 31 respostas (77,5% da população). A tabela 23 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 23. Contributos dos clientes do segmento “Empresas”**

	Prioridade Baixa (n=25)				Prioridade Moderada (n=5)				Prioridade Alta (n=1)				Total (n=31)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C15. Auxiliar na angariação de novos clientes	0%	16%	44%	40%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	0%	100%	0%	13%	45%	42%
C16. Aumentar o volume de aquisição de serviços	0%	16%	48%	36%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	100%	0%	0%	13%	52%	35%
C17. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0%	16%	36%	48%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	13%	35%	52%
C18. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0%	12%	44%	44%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	100%	0%	0%	10%	45%	45%
C19. Cumprimento das condições de pagamento	0%	0%	24%	76%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	23%	77%
C20. Aumentar a quota de mercado em Portugal	0%	8%	48%	44%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	6%	45%	48%
C21. Permitir o aumento das margens de lucro	0%	20%	48%	32%	0%	40%	20%	40%	0%	0%	0%	100%	0%	23%	42%	35%
C22. Participar enquanto estudos de caso no desenvolvimento de projetos	0%	0%	44%	56%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	45%	55%
C23. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados	0%	0%	28%	72%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	29%	71%
C24. Posicionar a empresa enquanto parceiro estratégico no seu desenvolvimento	0%	8%	28%	64%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	100%	0%	0%	6%	32%	61%
C25. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços	0%	0%	24%	76%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	23%	77%
C26. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos	4%	12%	40%	44%	0%	20%	40%	40%	0%	0%	0%	100%	3%	13%	39%	45%
C27. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa	0%	8%	40%	52%	0%	20%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	10%	35%	55%
C28. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0%	12%	20%	68%	0%	20%	20%	60%	0%	0%	0%	100%	0%	13%	19%	68%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 27 clientes deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito

exequíveis. Apenas o contributo “Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos” obteve uma classificação de grau “não exequível” atribuída por um *stakeholder* de baixa prioridade.

O contributo “Permitir o aumento das margens de lucro” foi aquele que obteve um maior número de classificações como pouco exequível decorrente de 5 clientes de prioridade baixa e 3 clientes de prioridade moderada.

O único *stakeholder* de alta prioridade deste segmento classificou 11 contributos como muito exequíveis e 3 como exequíveis.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”. Contudo, destaca-se o contributo “Permitir o aumento das margens de lucro” como de mais difícil obtenção dado que 23% dos *stakeholders* consideram-no como pouco exequível.

#### Segmento Entidades Públicas/ Empresas Municipais

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de clientes Entidade Públicas/Empresas Municipais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C29. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C30. Aumentar o volume de aquisição de serviços
- C31. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C32. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C33. Cumprimento das condições de pagamento
- C34. Permitir o aumento das margens de lucro
- C35. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos
- C36. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços
- C37. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados
- C38. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa
- C39. Prestar informações sobre as suas estratégias de desenvolvimento
- C40. Envolver a empresa nos processos de tomada de decisão estratégicos
- C41. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Entidades Públicas/ Empresas Municipais” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 13 clientes deste segmento, obtendo-se um total de 12 respostas (92,3 % da população). A tabela 24 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 24. Contributos dos clientes do segmento “Entidades Públicas/ Empresas Municipais”**

	Prioridade Baixa (n=3)				Prioridade Moderada (n=4)				Prioridade Alta (n=5)				Total (n=12)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C29. Auxiliar na angariação de novos clientes	0%	0%	33%	67%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	80%	20%	0%	17%	42%	42%
C30. Aumentar o volume de aquisição de serviços	0%	0%	33%	67%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	80%	20%	0%	0%	58%	42%
C31. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0%	0%	33%	67%	0%	0%	25%	75%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	42%	58%
C32. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0%	0%	33%	67%	0%	0%	25%	75%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	33%	67%
C33. Cumprimento das condições de pagamento	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	8%	92%
C34. Permitir o aumento das margens de lucro	0%	0%	33%	67%	25%	0%	25%	50%	0%	20%	40%	40%	8%	8%	33%	50%
C35. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos	0%	0%	33%	67%	0%	25%	25%	50%	0%	20%	60%	20%	0%	17%	42%	42%
C36. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	8%	92%
C37. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	17%	83%
C38. Atuar enquanto participante noutros trabalhos a desenvolver pela empresa	0%	0%	0%	100%	0%	25%	0%	75%	0%	0%	20%	80%	0%	8%	8%	83%
C39. Prestar informações sobre as suas estratégias de desenvolvimento	0%	0%	0%	100%	0%	0%	25%	75%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	17%	83%
C40. Envolver a empresa nos processos de tomada de decisão estratégicos	0%	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	25%	75%
C41. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	20%	80%	0%	0%	8%	92%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 10 clientes deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito

exequíveis. Apenas o contributo “Permitir o aumento das margens de lucro” obteve uma classificação de grau “não exequível” atribuída por um *stakeholder* de prioridade moderada.

No que concerne aos *stakeholders* de alta prioridade, os contributos “Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos” e “Permitir o aumento das margens de lucro” foram os únicos que obtiveram uma classificação de “pouco exequível”. Por outro lado, os contributos C33, C38, C39, C40 e C41 obtiveram 80% de classificações de “muito exequível”.

Os *stakeholders* de baixa prioridade deste segmento revelam desejar contribuir mais para o sucesso da empresa dado que 7 dos 13 contributos foram classificados, por todos os *stakeholders*, como muito exequíveis.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

#### Instituições de Ensino Superior

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de clientes Instituições de Ensino Superior?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C42. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C43. Aumentar o volume de aquisição de serviços
- C44. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C45. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C46. Cumprimento das condições de pagamento
- C47. Permitir o aumento das margens de lucro
- C48. Flexibilizar os prazos de entrega dos trabalhos
- C49. Proporcionar informação para a boa execução dos serviços
- C50. Proporcionar feedback sobre a qualidade dos serviços prestados
- C51. Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos
- C52. Proporcionar informação sobre novas práticas e metodologias científicas de referência
- C53. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os clientes do segmento “Instituições de Ensino Superior” poderiam classificar o contributo como

não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 6 clientes deste segmento, obtendo-se um total de 6 respostas (100% da população). A tabela 25 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 25. Contributos dos clientes da tipologia “Instituições de Ensino Superior”**

	Prioridade Baixa (n=1)				Prioridade Moderada (n=2)				Prioridade Alta (n=3)				Total (n=6)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C42. Auxiliar na angariação de novos clientes	0%	0%	100%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	17%	17%	67%
C43. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	17%	50%	33%
C44. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	50%	50%
C45. Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%	67%	33%
C46. Proporcionar informação sobre novas práticas e metodologias científicas de referência	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	17%	67%	17%
C47. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0%	0%	100%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	17%	50%	33%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 5 clientes deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito exequíveis. Nenhum dos contributos obteve uma classificação de grau “não exequível”.

Os contributos “Reforçar a notoriedade da empresa no mercado” e “Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos” foram os únicos contributos em que todos os *stakeholders* atribuíram uma classificação de exequível ou muito exequível.

Incidindo sobre os *stakeholders* de alta prioridade destaca-se que o contributo “Auxiliar na angariação de novos clientes” foi o único contributo classificado como muito exequível por parte dos três *stakeholders*. Nenhum dos *stakeholders* de alta prioridade classificou qualquer contributo como “pouco exequível” ou “não exequível”.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

## **Fornecedores e parceiros**

### Associações Empresariais Setoriais e Regionais

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de fornecedores/parceiros Associações Empresariais Setoriais e Regionais?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C48. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C49. Posicionar a empresa como um prestador de referência junto dos seus associados
- C50. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C51. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C52. Proporcionar oportunidades de expor o conhecimento existe na organização
- C53. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa
- C54. Proliferar o conhecimento gerado pela Astrolábio
- C55. Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio
- C56. Auxiliar a estruturar novos serviços e ofertas formativas adaptadas às necessidades dos associados

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os parceiros do segmento “Associações Empresariais Setoriais e Regionais” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 8 parceiros deste segmento, obtendo-se um total de 8 respostas (100% da população). A tabela 26 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 26. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Associações Empresariais Setoriais e Regionais”**

	Prioridade Alta (n=8)				Total (n=8)			
	0	1	2	3	0	1	2	3
C48. Auxiliar na angariação de novos clientes	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
C49. Posicionar a empresa como um prestador de referência junto dos seus associados	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%
C50. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%
C51. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%
C52. Proporcionar oportunidades de expor o conhecimento existe na organização	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%
C53. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%
C54. Proliferar o conhecimento gerado pela Astrolábio	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%
C55. Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%
C56. Auxiliar a estruturar novos serviços e ofertas formativas adaptadas às necessidades dos associados	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 6 parceiros deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito exequíveis. Nenhum dos contributos obteve uma classificação de grau “não exequível”.

Os contributos “Reforçar a notoriedade da empresa no mercado” e “Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio” foram os que obtiveram um maior número de classificações como pouco exequíveis dado que dois *stakeholders* atribuíram tal classificação.

Por outro lado, os contributos “Posicionar a empresa como um prestador de referência junto dos seus associados”, “Proporcionar oportunidades de expor o conhecimento existe na organização”, “Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa”, “Proliferar o conhecimento gerado pela Astrolábio” e “Auxiliar a estruturar novos serviços e ofertas formativas adaptadas às necessidades dos associados” foram aqueles que obtiveram maior classificação de “muito exequível” sendo que 5 dos 8 *stakeholders* atribuíram tal classificação.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

### Instituições de Ensino Superior

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de fornecedores/parceiros Instituições de Ensino Superior?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C57. Auxiliar na angariação de novos clientes
- C58. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa
- C59. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado
- C60. Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos
- C61. Proporcionar informação sobre novas práticas e metodologias científicas de referência
- C62. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa
- C63. Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os parceiros do segmento “Instituições de Ensino Superior” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 10 parceiros deste segmento, obtendo-se um total de 9 respostas (90% da população). A tabela 27 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 27. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Instituições de Ensino Superior”**

	Prioridade Moderada (n=2)				Prioridade Alta (n=7)				Total (n=9)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C57. Auxiliar na angariação de novos clientes	0%	0%	50%	50%	14%	14%	29%	43%	11%	11%	33%	44%
C58. Dar preferência aos serviços prestados pela empresa	0%	0%	50%	50%	0%	0%	29%	71%	0%	0%	33%	67%
C59. Reforçar a notoriedade da empresa no mercado	0%	0%	50%	50%	0%	0%	43%	57%	0%	0%	44%	56%
C60. Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos	0%	0%	0%	100%	0%	0%	29%	71%	0%	0%	22%	78%
C61. Proporcionar informação sobre novas práticas e metodologias científicas de referência	0%	0%	0%	100%	0%	0%	29%	71%	0%	0%	22%	78%
C62. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa	0%	0%	50%	50%	0%	0%	14%	86%	0%	0%	22%	78%
C63. Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio	0%	0%	50%	50%	0%	0%	14%	86%	0%	0%	22%	78%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Em termos globais observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 7 parceiros deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito

exequíveis. O contributo “Auxiliar na angariação de novos clientes” obteve uma classificação de grau “não exequível” por parte de um *stakeholder* de prioridade alta.

Os contributos “Reforçar a notoriedade da empresa junto de jovens talentos”, “Proporcionar informação sobre novas práticas e metodologias científicas de referência”, “Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa” e “Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio” obtiveram um maior número de classificações como “muito exequível” (7 dos 9 *stakeholders*).

No que concerne aos *stakeholders* de alta prioridade, destaca-se o seu alinhamento com os contributos “Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa” e “Atuar enquanto participante em outros trabalhos da Astrolábio” dado que 6 dos 7 *stakeholders* classificaram tais contributos como muito exequíveis.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

#### Fornecedores de serviços de infraestrutura

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de fornecedores/parceiros de serviços de infraestrutura?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C64. Apresentar soluções competitivas
- C65. Prestar serviços que garantam o reforço da competitividade da Astrolábio
- C66. Adaptar os seus serviços às necessidades da empresa
- C67. Procurar oferecer soluções mais verdes e digitais
- C68. Estabelecer uma comunicação eficiente e atempada

Dos 18 fornecedores de serviços de infraestruturas, apenas um possui atributos, pelo que apenas este *stakeholder* foi inquirido quanto aos contributos identificados junto do administrador da empresa. O *stakeholder* classificou os contributos “Apresentar soluções competitivas”, “Adaptar os seus serviços às necessidades da empresa” e “Procurar oferecer soluções mais verdes e digitais” como muito exequíveis e os restantes contributos como exequíveis pelo que todos «serão considerados na construção do modelo *Performance Prism*.

## Subcontratados

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos do segmento de fornecedores/parceiros Subcontratados?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C69. Auxiliar a estruturar novos serviços integrados com tecnologia
- C70. Aumentar a capacidade de resposta face a novos trabalhos em situações de *over booking*
- C71. Atuar com zelo e profissionalismo
- C72. Primar pela satisfação das necessidades dos clientes da Astrolábio
- C73. Permitir a aplicação de uma margem de lucro sobre os seus honorários, mantendo o preço competitivo
- C74. Reportar de forma atempada e compreensível
- C75. Flexibilizar as condições de pagamento

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os fornecedores do segmento “Subcontratados” poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 37 parceiros deste segmento, obtendo-se um total de 32 respostas (86,5% da população). A tabela 28 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 28. Contributos dos fornecedores/parceiros da tipologia “Subcontratados”**

	Prioridade Baixa (n=27)				Prioridade Moderada (n=1)				Prioridade Alta (n=4)				Total (n=32)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
C69. Auxiliar a estruturar novos serviços integrados com tecnologia	0%	11%	67%	22%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	40%	60%	0%	9%	63%	31%
C70. Aumentar a capacidade de resposta face a novos trabalhos em situações de <i>over booking</i>	0%	19%	15%	67%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	16%	13%	75%
C71. Atuar com zelo e profissionalismo	0%	0%	11%	89%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	9%	94%
C72. Primar pela satisfação das necessidades dos clientes da Astrolábio	0%	0%	19%	81%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	25%	78%
C73. Permitir a aplicação de uma margem de lucro sobre os seus honorários, mantendo o preço competitivo	0%	0%	19%	81%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	25%	78%
C74. Reportar de forma atempada e compreensível	0%	0%	30%	70%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	38%	66%
C75. Flexibilizar as condições de pagamento	7%	11%	67%	15%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	80%	20%	6%	9%	72%	16%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Numa análise global, observa-se que, em todos os contributos, pelo menos 28 parceiros deste segmento classificaram os contributos identificados junto do administrador da empresa como exequíveis ou muito exequíveis. O contributo “Flexibilizar as condições de pagamento” obteve uma classificação de grau “não exequível” por parte de dois *stakeholders* de prioridade baixa.

O contributo “Atuar com zelo e profissionalismo” foi o que mais classificações como muito exequível (30 em 32 *stakeholders*).

De destacar que todos os subcontratados de alta prioridade classificaram os contributos ou como “exequível” ou como “muito exequível” sendo que os contributos “Aumentar a capacidade de resposta face a novos trabalhos em situações de *over booking*” e “Atuar com zelo e profissionalismo” foram classificados como “muito exequível” por parte de todos os *stakeholders* de alta prioridade.

Por outro lado, as classificações de “não exequível” ou “pouco exequível” foram dadas por subcontratados de baixa prioridade, denotando-se a falta de alinhamento destes para com a empresa.

Todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que, em nenhum deles, o somatório do número de classificações como “não exequível” ou “pouco exequível” suplantou o somatório das classificações de “exequível” ou “muito exequível”.

## **Colaboradores**

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos dos colaboradores?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C76. Atuar com zelo e profissionalismo
- C77. Auxiliar a desenvolver novos produtos/serviços
- C78. Auxiliar a incrementar a satisfação dos clientes e partes interessadas
- C79. Auxiliar a melhorar os resultados da empresa
- C80. Auxiliar a gerir os diversos projetos da organização
- C81. Auxiliar a desenvolver a estratégia de *cross* e *up-selling*
- C82. Desenvolver trabalhos de qualidade e rigor
- C83. Estar alinhado com a estratégia de desenvolvimento da empresa
- C84. Ter comportamentos de cidadania organizacional perante os demais colaboradores e chefia
- C85. Primar pela satisfação das necessidades dos clientes da Astrolábio
- C86. Considerar a missão, visão e valores da Astrolábio como linhas orientadoras da sua ação

- C87. Demonstrar abertura para o desenvolvimento de novas competências que figurem como uma mais-valia para a organização

Utilizando os contributos identificados pelo administrador da empresa, desenvolveu-se um inquérito, no qual os colaboradores poderiam classificar o contributo como não exequível, pouco exequível, exequível ou muito exequível, sendo que o mesmo foi distribuído pelos 7 colaboradores, obtendo-se um total de 7 respostas (100% da população). A tabela 29 apresenta os resultados do inquérito por grau de prioridade de *stakeholder* e total das respostas obtidas.

**Tabela 29. Contributos dos colaboradores**

	Prioridade Alta (n=7)				Total (n=7)			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Auxiliar a desenvolver novos produtos/serviços	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Auxiliar a incrementar a satisfação dos clientes e partes interessadas	0%	0%	57%	43%	0%	0%	57%	43%
Auxiliar a melhorar os resultados da empresa	0%	0%	29%	71%	0%	0%	29%	71%
Auxiliar a gerir os diversos projetos da organização	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Auxiliar a desenvolver a estratégia de cross e up-selling	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Desenvolver trabalhos de qualidade e rigor	0%	0%	86%	14%	0%	0%	86%	14%
Estar alinhado com a estratégia de desenvolvimento da empresa	0%	0%	29%	71%	0%	0%	29%	71%
Ter comportamentos de cidadania organizacional perante os demais colaboradores e chefia	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Primar pela satisfação das necessidades dos clientes da Astrolábio	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Considerar a missão, visão e valores da Astrolábio como linhas orientadoras da sua ação	0%	0%	29%	71%	0%	0%	29%	71%
Demonstrar abertura para o desenvolvimento de novas competências que figurem como uma mais-valia para a organização	0%	0%	14%	86%	0%	0%	14%	86%

Sendo: 0- Não exequível; 1 – Pouco exequível; 2- Exequível; 3 – Muito Exequível.

Fonte: elaboração própria

Os colaboradores consideraram que todos os 11 contributos identificados pelo administrador são exequíveis ou muito exequíveis. De destacar que os contributos “Auxiliar a desenvolver novos produtos/serviços”, “Auxiliar a gerir os diversos projetos da organização”, “Ter comportamentos de cidadania organizacional perante os demais colaboradores e chefia” e “Primar pela satisfação das necessidades dos clientes da Astrolábio” foram classificados como muito exequíveis por parte da totalidade dos colaboradores.

Desta forma todos os contributos identificados pelo administrador da empresa devem ser considerados para o desenvolvimento do *Performance Prism* dado que todos foram classificados como “exequível” ou “muito exequível” por parte da totalidade dos colaboradores.

### **Investidores**

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos dos investidores?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C88. Realizar investimentos considerados estratégicos para a organização
- C89. Apostar na valorização do capital humano
- C90. Realizar investimentos alinhados com as necessidades identificadas junto dos colaboradores
- C91. Realizar o balanceamento entre os seus interesses pessoais e as necessidades da empresa
- C92. Ter em conta os critérios ESG aquando da realização dos investimentos
- C93. Investir na digitalização e otimização dos processos

Para os contributos do segmento de *stakeholders* investidores não se procedeu a um inquérito dado que o administrador, ao momento, é o único acionista da empresa pelo que os contributos identificados pelo mesmo em sede de entrevista são os contributos efetivas do investidor.

### **Entidades Reguladoras e Comunidade**

Em resposta à questão “Quais considera serem os principais contributos das entidades reguladoras e comunidade?” o administrador da empresa destacou as seguintes necessidades:

- C94. Contribuir para a geração de conhecimento e atividades de I&D da empresa
- C95. Participar ativamente nas atividades da organização (e.g. responder a inquéritos, entrevistas, entre outros)
- C96. Contribuir para as atividades de cariz social
- C97. Reforçar a notoriedade da empresa junto das diferentes partes interessadas
- C98. Interagir nas redes sociais da empresa

Devido ao curto horizonte temporal para o desenvolvimento do projeto, não foi possível desenvolver e implementar um inquérito direcionado para os agentes reguladores e comunidade pelo que para a construção do *Performance Prism* utilizaram-se todos os contributos elencados pelo administrador da empresa.

#### 4.2.4 Conceção do Modelo

Apesar da Astrolábio já possuir um sistema de medição de desempenho desenvolvido à luz dos referenciais da ISO 9001 e da NP 4457, a Administração da empresa tem observado que a ausência de um quadro de indicadores para monitorizar o seu relacionamento com o diversificado conjunto de *stakeholders* tem posto em causa o seu crescimento. Desta forma, a empresa tem necessidade de conceber um sistema de medição de desempenho que permita medir o seu desempenho, rever as suas estratégias e adaptar a sua atuação às necessidades e alinhamento das partes interessadas.

A implementação e utilização de um sistema de medição do desempenho *Performance Prism* deve-se ao facto da empresa desenvolver a sua atividade em contacto direto com um conjunto alargado e diversificado de *stakeholders* ficando o desempenho, deste modo, dependente dos diferentes contributos de cada parte interessada. A Administração considera ainda ser necessário satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders* para conseguir obter os seus contributos. Neste sentido, a implementação do presente modelo tem por objetivo harmonizar estas duas perspetivas de modo a reforçar o desempenho da empresa. O *Performance Prism* foi, de entre os sistemas de medição de desempenho abordados na revisão de literatura, aquele que mais se enquadra com as necessidades e objetivos do negócio.

Tal como referido por Neely et al. (2002), o desenvolvimento do *Performance Prism* deve iniciar-se com uma consciencialização das necessidades e contributos dos *stakeholders*.

Após a identificação dos *stakeholders* no ponto 4.2.1. (com recurso à documentação do sistema de gestão), procedeu-se à sua classificação por tipologias, tendo por base o preconizado por Mitchell et al. (1997), e priorização tendo por base o preconizado por Friedman e Miles (2006).

De seguida, tal como exposto nos pontos 4.2.2. e 4.2.3., foi desenvolvido um conjunto de entrevistas junto da administração da empresa em estudo, levantando-se, na sua perspetiva, as necessidades e contributos de cada segmento de *stakeholders*. De modo a validar tais necessidades e contributos, foram conduzidos inquéritos direcionados aos diferentes segmentos de *stakeholders*.

Assim, partindo desta análise e ajustamento de perspetivas, delinearam-se as estratégias, os processos e as capacidades tal como preconizado por Neely et al. (2002).

De acordo com a Administração da empresa, o seu principal objetivo estratégico é afirmar-se no mercado como uma empresa referência, promovendo o desenvolvimento sustentável, numa ótica *triple-bottom-line*, de todos os seus *stakeholders*.

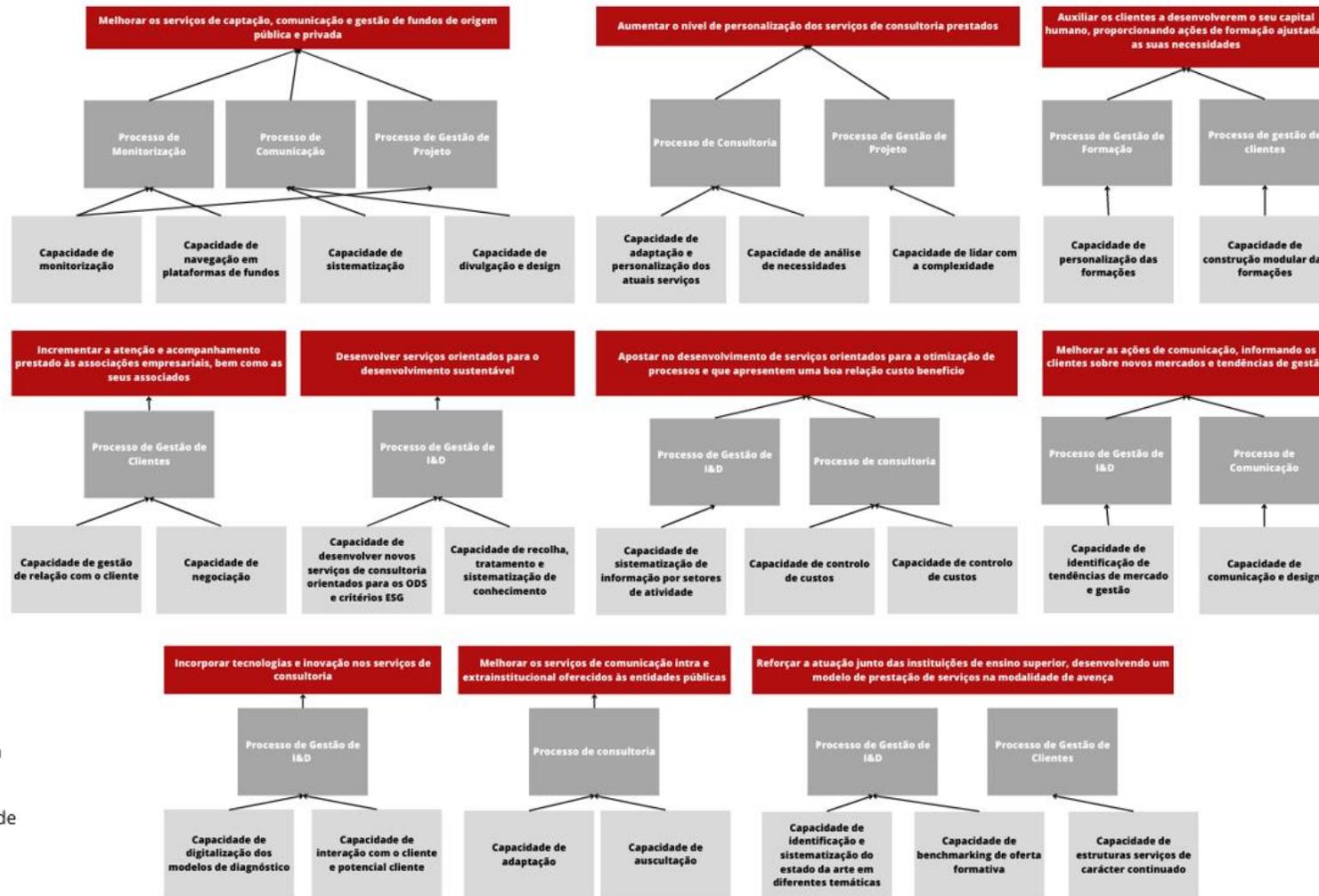
A seguinte figura apresenta o Mapa de Sucesso proposto pelo autor para a Astrolábio, tendo por base os contributos e necessidades dos *stakeholders*, bem como as estratégias, os processos e capacidades para aproveitar tais contributos e satisfazer as necessidades.

O Mapa de Sucesso objetiva orientar a organização como um todo para a concretização das estratégias desenvolvidas e, simultaneamente, guiar a atuação individual de cada colaborador figurando, assim, como um instrumento de monitorização estratégica de fácil e rápida compreensão.

Seguindo as recomendações de Neely et al. (2002), apesar de se poder estabelecer, no mapa de sucesso, as relações existentes entre os vários processos e as relações existentes entre as várias capacidades, optou-se por apenas estabelecer as relações entre estratégias e processos e entre processos e capacidades, dado que a informação decorrente de tal exercício tornaria o mapa de sucesso muito complexo e de mais difícil compreensão.

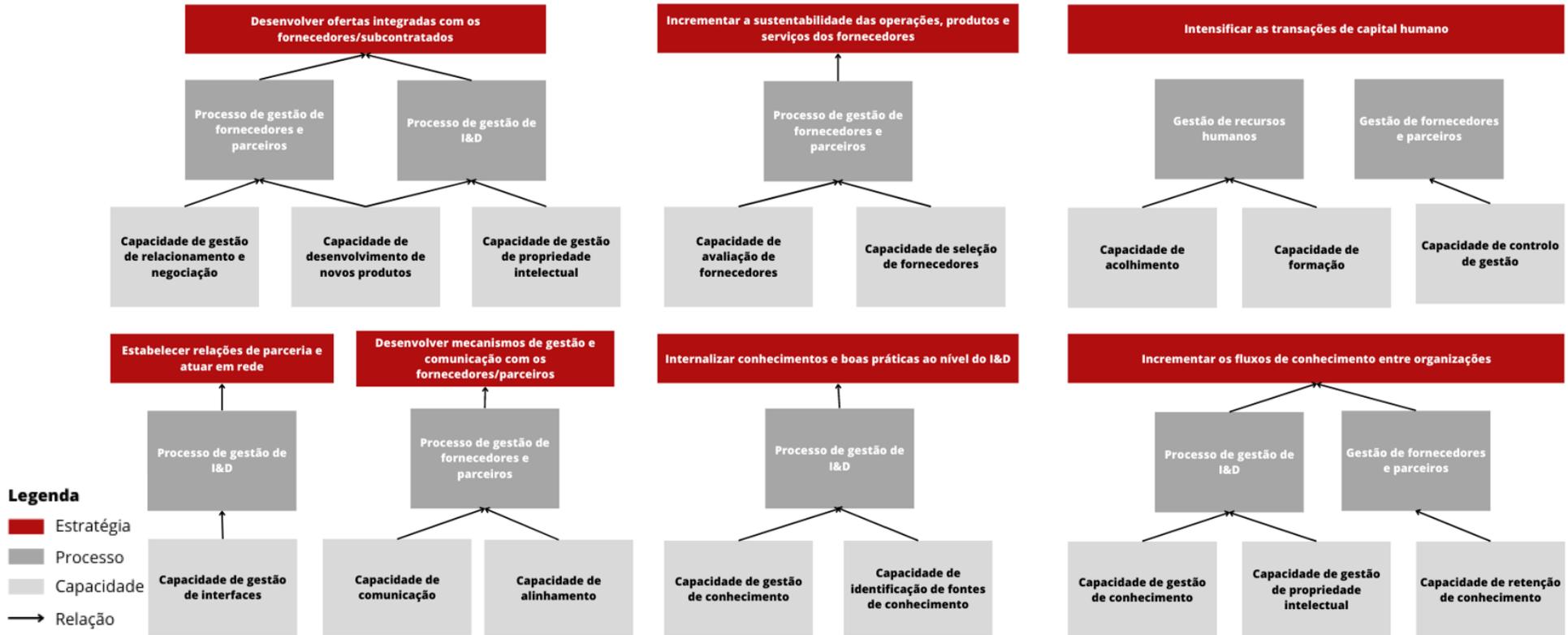
A estratégia principal da empresa consiste em afirmar-se no mercado como uma empresa referência, promovendo o desenvolvimento sustentável, numa ótica *triple-bottom-line*, de todos os seus *stakeholders* e, para desenvolver tal estratégia, foram definidas uma ou mais estratégias, orientadas para cada tipologia de *stakeholders*, com relevância e influência na estratégia principal.

Figura 6. Mapa Sucesso Astrolábio: Clientes



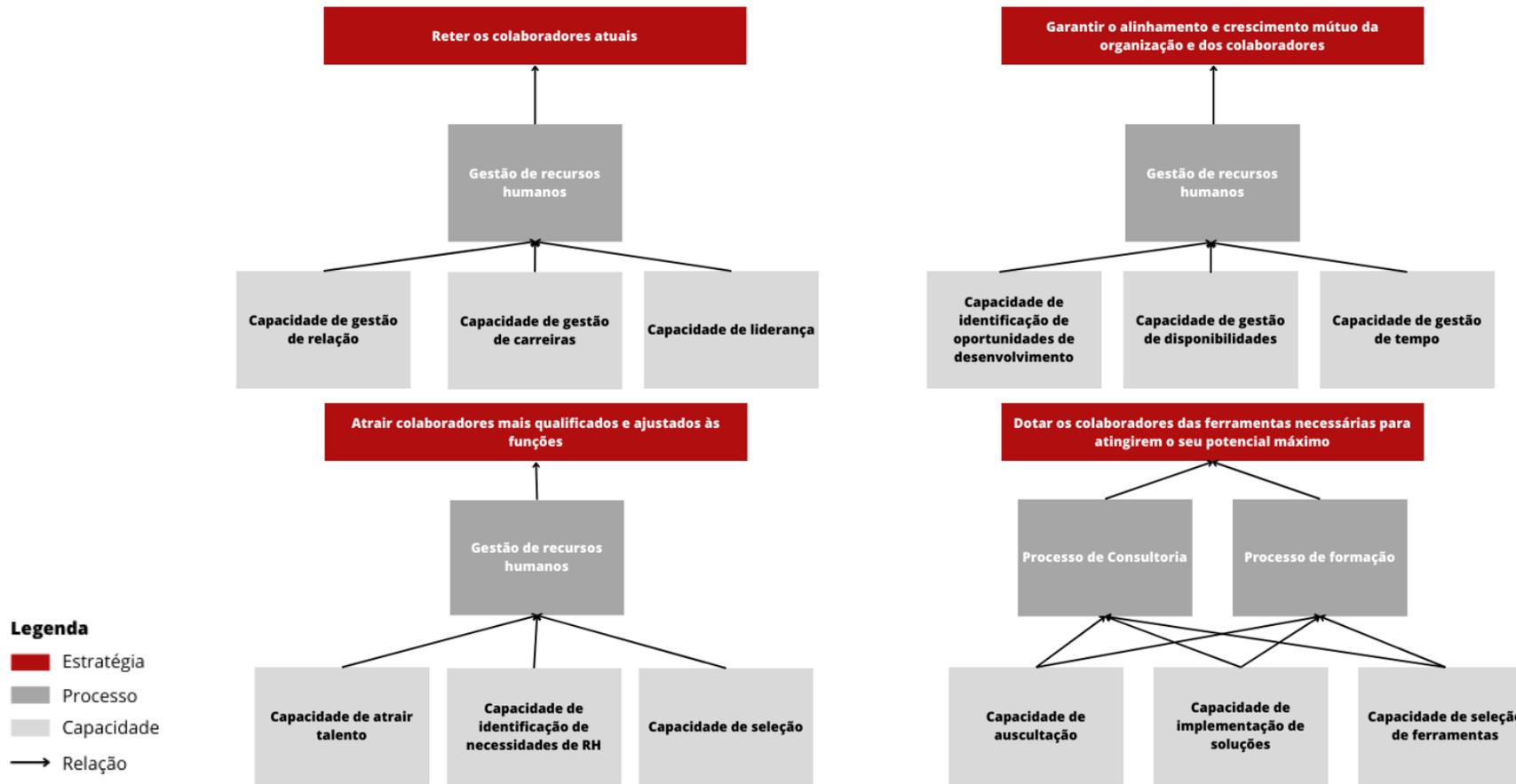
Fonte: elaboração própria

Figura 7. Mapa Sucesso Astrolábio: Fornecedores e Parceiros



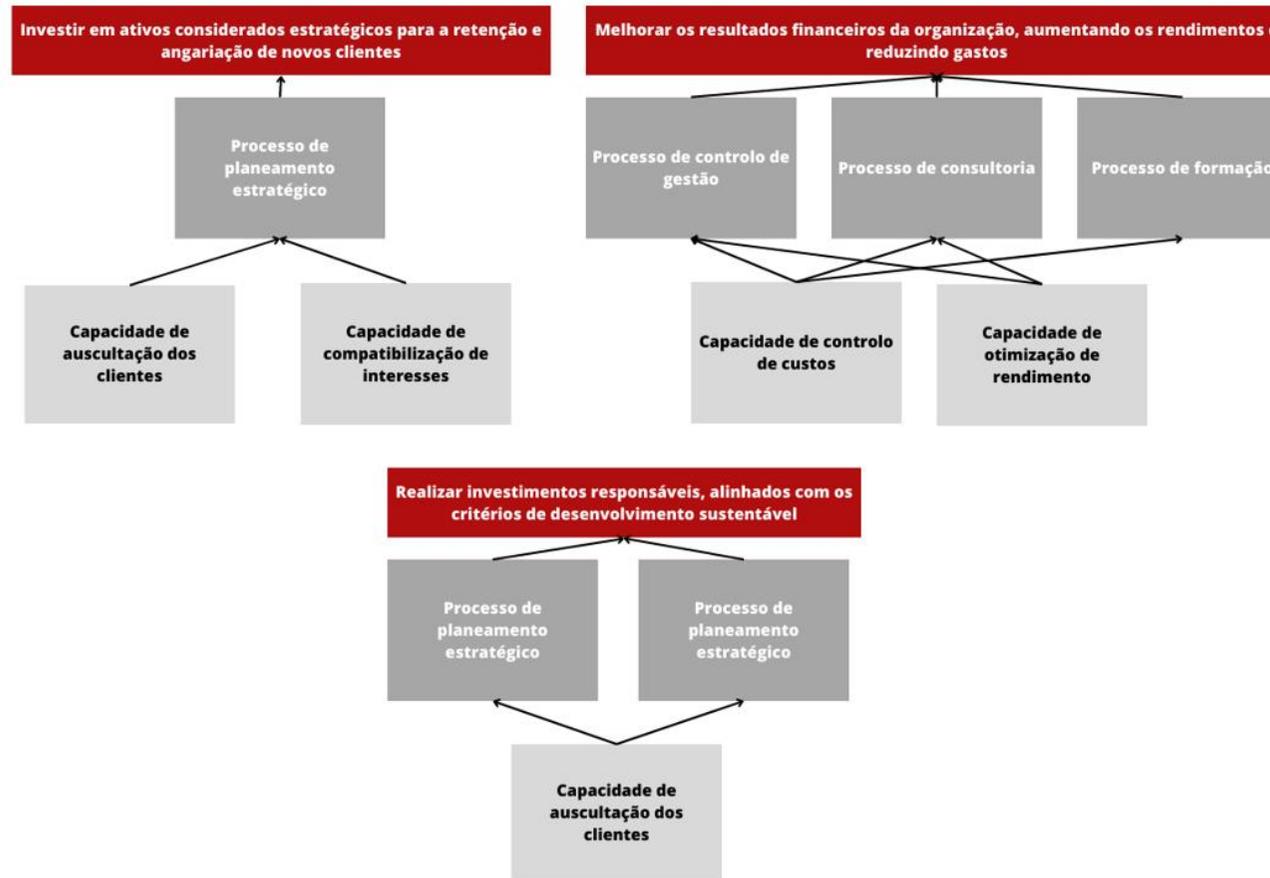
Fonte: elaboração própria

Figura 8. Mapa Sucesso Astrolábio: Colaboradores



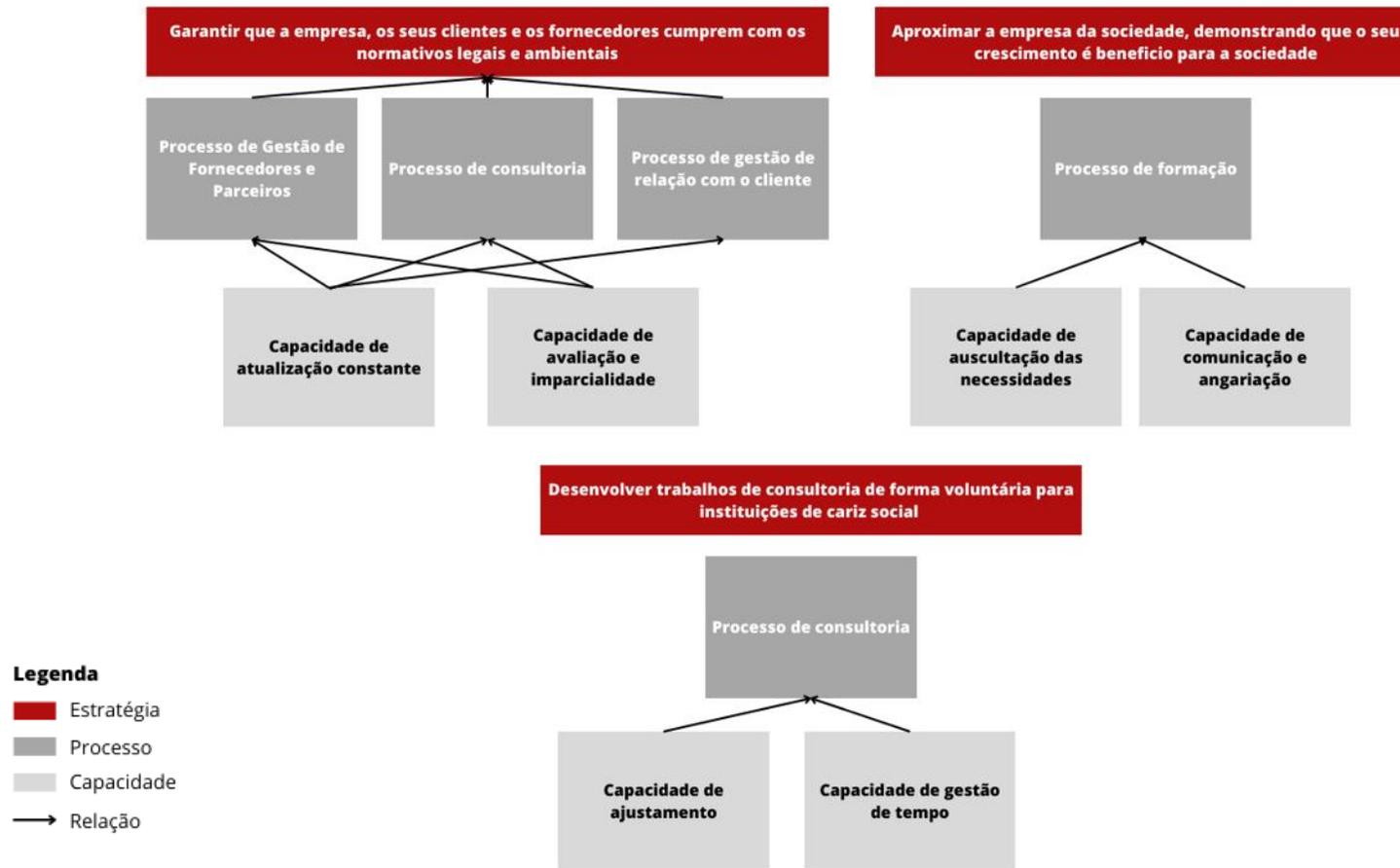
Fonte: elaboração própria

Figura 9. Mapa Sucesso Astrolábio: Investidor



Fonte: elaboração própria

Figura 10. Mapa Sucesso Astrolábio: Agentes reguladores e comunidade



Fonte: elaboração própria

Assim, após definido o mapa de sucesso, o passo seguinte é o controlo e monitorização das estratégias, processos e capacidades e, para tal, definiu-se um conjunto de indicadores que, por sua vez, estão associados a um conjunto de metas garantindo que a empresa consegue medir e avaliar a concretização dos seus objetivos.

Tais indicadores são apresentados no ponto 4.2.6. sendo que a arquitetura dos mesmos foi desenvolvida tendo por base os requisitos impostos pelo sistema de gestão ISO 9001. A seguinte tabela apresenta as componentes que cada indicador deve possuir, bem como as questões que devem ser respondidas para obter cada uma das componentes.

**Tabela 30. Componentes de cada indicador**

Componentes de cada indicador	
<b>Indicador</b>	Nome do indicador
<b>Estratégia</b>	Qual a estratégia(s) e/ou processos(s) que o indicador mede?
<b>Explicação</b>	O quê que o indicador pretende medir?
<b>Valor a atingir</b>	Qual o nível de desempenho desejado?
<b>Fórmula de cálculo</b>	Como será calculado o indicador? Qual é a escala de medição? Quais as ações a desenvolver para obter o indicador?
<b>Frequência de análise</b>	Qual é o horizonte temporal de cálculo do indicador? Qual o período temporal adequado para garantir que o indicador auxilia à melhoria contínua?
<b>Fonte(s) de dados</b>	Qual a origem dos dados utilizados para calcular o indicador?
<b>Responsável pela medição</b>	Quem é responsável por efetuar a medição e analisar os resultados obtidos?
<b>Observações</b>	Outra informação considerada relevante para a boa compreensão do indicador

Fonte: elaboração própria

No seguinte ponto (4.2.5.) são desenvolvidas as estratégias, processos e capacidades previamente esquematizados no mapa de sucesso, denotando-se a forma através da qual todo o modelo foi desenvolvido. De seguida no ponto 4.2.6. serão apresentados os indicadores em conformidade com a estrutura apresentada no subcapítulo 4.2.2.

#### **4.2.5 Estratégias, processos e capacidades**

As estratégias apresentadas nos seguintes subpontos foram definidas tendo por base as necessidades e contributos identificados junto da administração da empresa e validados, através de inquérito, junto dos diferentes *stakeholders*. Os processos foram desenvolvidos tendo por base os processos constantes no manual de gestão da qualidade da empresa garantindo-se, assim, que o modelo de avaliação de desempenho proposto está ajustado ao sistema de gestão de qualidade e inovação já implementado pela

empresa. As capacidades associadas à execução de cada um dos processos decorrem da descrição de cada um, bem como da observação das rotinas e modos de atuação dos colaboradores.

#### 4.2.5.1 Necessidades, Contributos e estratégias para os clientes

A seguinte tabela apresenta as estratégias definidas para os *stakeholders* da tipologia clientes, apresentando a relação das estratégias com as necessidades e contributos identificados junto da administração e validados pelos *stakeholders*:

**Tabela 31. Necessidades, Contributos e estratégias para os clientes**

Necessidades	Contributos	Estratégia
N1 + N10 + N11 + N13 + N31 + N26	C7 + C15 + C16 + C20 + C29 + C30	Melhorar os serviços de captação, comunicação e gestão de fundos de origem pública e privada
N2 + N3 + N4 + N6 + N7 + N8	C1 + C2 + C3 + C10	Incrementar a atenção e acompanhamento prestado às associações empresariais, bem como aos seus associados
N5 + N9 + N12 + N16 + N29	C13 + C22 + C28 + C28 + C38 + C23	Desenvolver serviços orientados para o desenvolvimento sustentável
N21 + N27	C4 + C8 + C11 + C17 + C21 + C24 + C25 + C31 + C34 + C36	Aumentar o nível de personalização dos serviços de consultoria prestados
N14 + N18 + N19 + N20 + M28 + N30	C6 + C12 + C19 + C26 C33 + C35	Apostar no desenvolvimento de serviços orientados para a otimização de processos e que apresentem uma boa relação custo benefício
N15 + N22 + N37 + N38 + N41 + N46	C4 + C8 + C11 + C17 + C21 + C24 + C25 + C31 + C34 + C36	Auxiliar os clientes a desenvolverem o seu capital humano, proporcionando ações de formação ajustadas as suas necessidades
N23 + N24 + N25	C5 + C9 + C14 + C18 + C32 + C41	Melhorar as ações de comunicação, informando os clientes sobre novos mercados e tendências de gestão
N17 + N34	C13 + C22 + C28 + C28 + C38	Incorporar tecnologias e inovação nos serviços de consultoria
N32 + N33 + N35 + N36 + N39	C39 + C40 + C37	Melhorar os serviços de comunicação intra e extrainstitucional oferecidos às entidades públicas
N40 + N42 + N43 + N44 + N45	C42 + C43 + C44 + C45 + C46 + C47 + C48	Reforçar a atuação junto das instituições de ensino superior, desenvolvendo um modelo de prestação de serviços na modalidade de avença

Fonte: elaboração própria

#### Estratégia 1. Melhorar os serviços de captação, comunicação e gestão de fundos de origem pública e privada

A captação, comunicação e gestão de fundos para financiar projetos de investimentos dos clientes dos diferentes segmentos (empresas, associações empresariais, instituições de ensino superior) é

fundamental para garantir que estes podem financiar a aquisição de serviços à Astrolábio, bem como investimentos considerados fundamentais para o seu desenvolvimento sustentável.

Processos:

- Processo de Monitorização: é essencial manter a constante atenção sobre o lançamento dos diversos avisos de oportunidades de financiamento, públicos (e.g. PRR e PT 2030) e privados (e.g. Portugal Ventures), garantindo que a empresa é a primeira a comunicar o aviso às empresas que tenham potencial para aproveitar as oportunidades;
- Processo de Comunicação: é necessário recolher a informação, sistematizá-la e torná-la compreensível para os clientes que, potencialmente, poderão estar interessados em adquirir serviços para aproveitar a oportunidade de financiamento, bem como para aqueles que pretendam financiar os serviços da empresa através dessas mesmas oportunidades;
- Processo de Gestão de Projeto: revela-se necessário melhorar as atividades relacionadas com a gestão de projeto, garantindo-se um efetivo acompanhamento na fase pré projeto (desenvolvimento de candidaturas aos fundos), projeto (execução do investimento e realização dos trabalhos contratados) e pós-projeto (divulgação dos resultados e rentabilização dos ativos adquiridos). Assim, a empresa deverá melhorar o seu modelo de gestão de projetos garantindo que este consegue abarcar um grande número de projetos em simultâneo.

Capacidades:

- Capacidade de monitorização: é essencial manter a constante atenção sobre as diferentes oportunidades de financiamento que vão surgindo. O colaborador/equipa responsável pela identificação destas oportunidades deve ter uma atuação metódica e sistemática garantindo que, com regularidade, procura de forma afincada novas oportunidades;
- Capacidade de navegação em plataformas de fundos: devido ao grande número de fundos existentes (nacionais e europeus; públicos e privados) e, conseqüentemente, uma grande panóplia de plataformas de publicitação e elaboração de candidaturas/accompanhamento do projeto, o colaborador/equipa devem ter a afinidade e conhecimentos necessários para navegar nas diferentes plataformas e, desta forma, otimizar a execução de trabalhos desta tipologia;
- Capacidade de sistematização: o colaborador/equipa alocados à monitorização das oportunidades de financiamento deve conhecer, dentro de cada aviso de concurso de financiamento, os pontos essenciais e de maior relevo para cada segmento de clientes (e.g. características dos beneficiários, despesas elegíveis, prazos de execução, entre outros) de modo

a sistematizar e identificar a informação que é mais relevante para, de seguida, comunicar aos clientes de forma eficaz;

- Capacidade de divulgação e design: a equipa de comunicação deve possuir a capacidade de tornar a informação visualmente mais apelativa e utilizar as bases de contactos da empresa ou extrair novas bases de contactos ajustadas ao perfil-alvo da oportunidade de financiamento. A comunicação deve ser direccionada e altamente efetiva, reduzindo-se o desperdício de tempo associado à divulgação de oportunidades não ajustadas ao perfil do cliente.

### Estratégia 2. Incrementar a atenção e acompanhamento prestado às associações empresariais, bem como aos seus associados

Atualmente, os clientes da tipologia “Associações Empresariais” representam uma grande fonte de oportunidades para angariação de novos trabalhos sendo que, na generalidade dos casos, os trabalhos apresentam uma boa margem de lucro para a Astrolábio. Desta forma, é essencial que a empresa se foque em acompanhar estes clientes, posicionando-se como um parceiro estratégico para o seu desenvolvimento e para a operacionalização/gestão dos seus projetos. Em adição, o desenvolvimento de uma relação de proximidade com os associados destes clientes permite a identificação de oportunidades de negócio adicionais, bem como o aumento da relevância da empresa junto das associações.

Processos:

- Processo de Gestão de Clientes: a gestão de clientes é um processo fundamental e, através deste, são identificadas oportunidades de negócio e fortalecidas relações comerciais. É através deste processo que a administração da empresa consegue angariar novos negócios pelo que a sua execução é de carácter constante e regular com as diferentes associações empresariais.

Capacidades:

- Capacidade de gestão de relação com o cliente: o administrador da empresa deve manter o constante contacto e nutrição dos clientes da tipologia “Associações Empresariais” participando em outros eventos promovidos por estes, fazendo visitas regulares e ajudando a resolver problemas/identificar oportunidades para os seus associados. Após identificar oportunidades de negócio deve conseguir efetuar as diligências necessárias para converter a oportunidade em negócio efetivo;

- Capacidade de negociação: o administrador da empresa deve possuir capacidade de negociação, garantindo que consegue angariar negócios lucrativos, mas que, simultaneamente, figurem para o cliente como uma solução dotada de elevado binómio custo-benefício. Assim, o administrador deve conhecer os custos da empresa, o nível de desconto máximo a conceder e os níveis de preço praticados pela concorrência.

### Estratégia 3. Desenvolver serviços orientados para o desenvolvimento sustentável:

O desenvolvimento sustentável é, nos dias de hoje, um imperativo máximo de desenvolvimento das atividades dos diferentes segmentos de clientes. A sustentabilidade ao nível económico, ambiental e social, para além de figurar como uma boa prática de gestão, começa a ser obrigatória na decorrência de diplomas legais e regulamentações comunitárias e nacionais. Desta forma, procurar-se-á desenvolver novos serviços de consultoria que levem em consideração os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) bem como os critérios ESG (*Environmental, Social e Governance*).

#### Processos:

- Processo de Gestão de I&D – através do processo de gestão de I&D, desenvolvido pela empresa tendo por base a NP4457, será possível desenvolver os novos serviços a oferecer ao mercado, contemplando, entre outros, a recolha de conhecimento fidedigno e estruturado, o desenvolvimento de novos serviços e modelos de consultoria que tenham em consideração os ODS e os critérios ESG.

#### Capacidades:

- Capacidade de desenvolver novos serviços de consultoria orientados para os ODS e critérios ESG – o responsável pelo desenvolvimento dos serviços deverá possuir competências orientadas para a sustentabilidade, com especial enfoque nos conhecimentos relacionados com os ODS e critérios ESG para, desta forma, desenvolver novos modelos de consultoria, tendo em conta as especificidades de cada segmento de clientes;
- Capacidade de recolha, tratamento e sistematização de conhecimento – dada a relevância da temática do desenvolvimento sustentável, o responsável pelo desenvolvimento de serviços, bem como a equipa associada, deverão possuir capacidades de recolha, tratamento e sistematização de informação relacionada com os objetivos de desenvolvimento sustentável, garantindo a utilização de fontes relevantes e fidedignas.

#### Estratégia 4. Aumentar o nível de personalização dos serviços de consultoria prestados

De modo a garantir a capitalização dos recursos afetos à atividade a empresa, atualmente, procura oferecer serviços de consultoria padronizados e replicáveis para os diferentes segmentos de clientes. Contudo, na persecução de um posicionamento vincado pelo alto valor acrescentado, a empresa procurará personalizar os seus serviços de consultoria garantindo um aumento do valor por trabalho, bem como do nível de satisfação e fidelização do cliente. Para personalizar os serviços, a empresa procurará aumentar a atenção dada ao cliente, bem como reforçar o trabalho desenvolvido em *backoffice* na decorrência das reuniões com o cliente.

Processos:

- Processo de Consultoria – o processo de consultoria comporta todas as etapas relacionadas com a prestação de serviços de consultoria. Com o aumento do nível de personalização dos serviços oferecidos ao mercado, a empresa procurará alongar o tempo entre cada uma das fases do processo, garantindo um maior tempo útil de desenvolvimento dos serviços;
- Processo de Gestão de Projeto – o processo de gestão de projeto, tratando-se de serviços altamente personalizados, deverá ser mais flexível, mas em simultâneo, mais rigoroso, garantindo o acompanhamento eficiente do cliente e a correta gestão dos trabalhos a desenvolver.

Capacidades:

- Capacidade de adaptação e personalização dos atuais serviços – os consultores envolvidos na prestação de serviços de consultoria deverão possuir a capacidade de, partindo de modelos conhecidos e validados, criar soluções personalizadas e adaptadas à realidade de cada cliente. Para tal, deverão ter um aprofundado conhecimento dos serviços padrão, bem como dos pontos que são suscetíveis de personalização;
- Capacidade de análise de necessidades – os consultores da equipa de consultoria deverão, através de reuniões de acompanhamento do cliente, conseguir personalizar os modelos tendo em consideração as necessidades e desejos do cliente. Para tal, terão de apurar a sua sensibilidade para as necessidades do cliente, bem como desenvolver mecanismos de assimilação do grau de personalização que estes desejam;
- Capacidade de lidar com a complexidade – projetos mais personalizados representam um esforço adicional de acompanhamento execução dos trabalhos. Desta forma, a equipa de

consultoria e a equipa de gestão de projeto devem abrir os seus horizontes e incrementar a capacidade de abraçar a complexidade, desenvolvendo competências para lidar com a incerteza, a diversidade de informação e a utilização de modelos distintos dos tradicionais.

Estratégia 5. Apostar no desenvolvimento de serviços orientados para a otimização de processos e que apresentem uma boa relação custo benefício

Decorrente da turbulenta conjuntura económica atual, o desenvolvimento de serviços considerados de alto custo-benefício, orientados para a otimização de processos e custos dos clientes, figura como relevante na medida em que a empresa conseguirá desenvolver trabalhos com uma maior recorrência e, desta forma, aumentar o leque de clientes. Desta forma, a empresa irá desenvolver serviços de custo controlado totalmente otimizados para identificar problemas e indicar correções que permitam a otimização da estrutura de custos dos seus clientes.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: o processo de I&D é fundamental, garantindo que a empresa possui algumas soluções padrão, por setores de atividade mais representativos da sua base de cliente e que, através de um rápido levantamento de informação inicial junto do cliente, permitam indicar ações a implementar com um impacto moderado na estrutura de custos;
- Processo de consultoria: o desenvolvimento de tais serviços irá exigir a construção e adição de novos formulários ao processo de consultoria, otimizando a recolha de informação que o consultor terá de desenvolver para sustentar as recomendações a realizar.

Capacidades:

- Capacidade de sistematização de informação por setores de atividade: a identificação de soluções, por setores de atividade, capazes de reduzir os custos associados aos processos produtivos dos clientes, bem como a sua padronização, exigirá um esforço inicial de recolha, tratamento e sistematização por setor. Desta forma, os consultores dedicados a esta estruturação inicial deverão ser capazes de adotar uma postura sistemática e altamente padronizada;
- Capacidade de controlo de custos: os consultores afetos à prestação destes serviços de consultoria, bem como a gestão destes projetos, terão de apresentar elevada capacidade de

gestão de custos garantindo o resultado pretendido por parte do cliente, bem como a obtenção de uma margem de lucro aceitável para a empresa;

- Capacidade de gestão de preço: a equipa comercial que ficará encarregue de proceder à negociação de trabalhos desta tipologia, terá de apresentar competências robustas ao nível da gestão e negociação dado que as margens de lucro praticadas serão relativamente menores quando comparadas com as margens dos demais serviços prestados pela empresa.

#### Estratégia 6. Auxiliar os clientes a desenvolverem o seu capital humano, proporcionando ações de formação ajustadas as suas necessidades

A existência de colaboradores qualificados e altamente capacitados para o desenvolvimento das suas funções traduz-se em melhoria da eficiência das operações dos clientes da empresa. Desta forma, a empresa pretende desenvolver um serviço de formação continuado e personalizado em que, no decurso dos resultados obtidos com a avaliação de desempenho efetuada pelo cliente, serão estruturadas formações altamente direcionadas para colmatar eventuais lacunas que prejudicam a *performance* do cliente.

Processos:

- Processo de Gestão de Formação: sendo a empresa uma entidade certificada pela DGERT, existem um conjunto de normativos e regulamentos a cumprir. Em adição, a construção de dossiês de formação ajustados permitirá às empresas clientes a correta gestão das suas ações de formação e identificação de eventuais necessidades de informação adicionais;
- Processo de gestão de clientes: o responsável pela área comercial deverá garantir que é dado o devido acompanhamento aos clientes que possuem serviços nesta modalidade garantido que o seu sistema de medição de desempenho de RH permite identificar as necessidades de formação personalizada a desenvolver.

Capacidades:

- Capacidade de personalização das formações: os responsáveis pelas ações de formação deverão ter a capacidade de criar formações ajustadas as necessidades identificadas pelo cliente garantindo que as suas expectativas com a formação são superadas e que a formação causa o impacto esperado no desempenho da organização cliente;

- Capacidade de construção modular das formações: de modo a garantir formações personalizadas, mas simultaneamente, garantir um processo de construção da formação eficiente, o responsável pelos serviços de formação deve conseguir construir diferentes módulos que, posteriormente, serão acoplados, garantindo uma personalização eficiente.

### Estratégia 7. Melhorar as ações de comunicação, informando os clientes sobre novos mercados e tendências de gestão

A criação e comunicação de conteúdos dotados de um nível de qualidade superior e que acompanhem as novas tendências de mercado e de gestão, permitem que a empresa afirme a sua competência para os clientes atuais e potenciais. Desta forma, a empresa irá desenvolver um plano de comunicação onde, de forma regular, irá divulgar conteúdos de elaboração própria no seu *website* e redes sociais.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: será através do processo de I&D da empresa, mais concretamente, da gestão de interfaces e conhecimento e processos de investigação, que os colaboradores da organização conseguirão identificar as novas tendências de mercado e de gestão. Desta forma, os colaboradores da empresa irão otimizar a forma como identificam e tratam as tendências de mercado e de gestão;
- Processo de Comunicação: através deste processo o colaborador irá trabalhar a informação libertada pelo processo de I&D e adaptar o conteúdo ao perfil dos clientes para os quais as tendências estão orientadas, bem como aos requisitos de cada rede social e plataforma de comunicação;

Capacidades:

- Capacidade de identificação de tendências de mercado e gestão: para que a empresa se consiga afirmar como uma autoridade no que concerne aos estudos de mercado e tendências de gestão, os colaboradores encarregues por identificar as novas tendências devem ser capazes de, rapidamente, recolher informação atualizada, relevante e fidedigna, sistematizando a e transmitindo a mesma para o departamento de marketing e comunicação;
- Capacidade de comunicação e design: o colaborador responsável por desenvolver as ações de comunicação deve ter a capacidade de criar imagens sugestivas e adaptar os conteúdos a partilhar às diferentes redes sociais e plataformas de comunicação.

### Estratégia 8. Incorporar tecnologias e inovação nos serviços de consultoria

Na senda da procura por uma maior proximidade, contacto e eficiência na captação de clientes, a empresa perspetiva o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas tecnológicas de modo a garantir uma primeira abordagem e aporte de valor a clientes e potenciais clientes. Desta forma, irá desenvolver um conjunto de ferramentas de autodiagnóstico, a facultar de forma gratuita aos seus clientes e potenciais clientes, fazendo o subsequente encaminhamento para o setor comercial com informação mais detalhada.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: será através do processo de I&D da empresa, mais concretamente, da gestão de interfaces e conhecimento e processos de investigação, que os colaboradores da organização conseguirão transformar os modelos de diagnóstico tradicionais em ferramentas digitais. Desta forma, os colaboradores da empresa irão otimizar a forma como diagnosticam a realidade da empresa e otimizar o subsequente tratamento;

Capacidades:

- Capacidade de digitalização dos modelos de diagnóstico: a equipa de consultoria deve ser capaz de otimizar os modelos de diagnóstico para serem transformados em ferramentas digitais de autodiagnóstico. Desta forma, devem desenvolver competências de estruturação e desenvolvimento de soluções tecnológicas;
- Capacidade de interação com o cliente e potencial cliente: ao disponibilizar as ferramentas a título gratuito no website da empresa, a equipa comercial deve, após o cliente e potencial cliente usufruírem das ferramentas de diagnóstico, ser capaz de converter a interação em negócio.

### Estratégia 9. Melhorar os serviços de comunicação intra e extrainstitucional oferecidos às entidades públicas

A comunicação é, nos dias de hoje, um elemento fundamental para garantir que, por um lado, as operações fluem de forma eficaz ao longo das densas estruturas organizacionais e, por outro, para garantir que as organizações conseguem desenvolver uma boa relação com as diversas partes interessadas. Desta forma, dada a complexidade organizacional e da envolvente associada às atividades dos clientes da tipologia “Entidades Publicas/Empresas Municipais” a empresa irá desenvolver serviços específicos para otimizar a comunicação intra e extrainstitucional. Com estes serviços, a empresa

pretende posicionar-se como um parceiro de referência para as entidades públicas e, desta forma, oferecer outros serviços de consultoria e formação.

Processos:

- Processo de consultoria: dadas as especificidades e normativos específicos associados a atividade das entidades pertencentes à esfera pública, importa adaptar os atuais serviços de consultoria para a comunicação. Desta forma, devem ser desenvolvidos formulários e documentos de suporte específicos de forma a garantir que o processo de consultoria é ajustado à atuação junto dos clientes desta tipologia;
- Processo de gestão de cliente: a interação comercial junto das entidades da esfera pública é muito diferente daquela que a empresa adota junto das empresas privadas. Desta forma, é necessário garantir que o processo de gestão do cliente público cumpre com os normativos legais aplicáveis, bem como leva em consideração

Capacidades:

- Capacidade de adaptação: os colaboradores afetos à prestação de serviços de consultoria de comunicação intra e extra organizacional para as entidades públicas devem possuir a capacidade de adaptarem os modelos de consultoria utilizados para as entidades privadas, tendo em consideração as especificidades associadas à esfera pública;
- Capacidade de auscultação: as entidades públicas trabalham para responder a necessidades e expectativas da população. Desta forma, os consultores devem ser capazes de auscultar a população e perceber a melhor forma de comunicar com esta.

#### Estratégia 10. Reforçar a atuação junto das instituições de ensino superior, desenvolvendo um modelo de prestação de serviços na modalidade de avença

Os serviços de consultoria desenvolvidos para clientes da tipologia “instituições de ensino superior”, regra geral, representam uma aprendizagem para a empresa, permitindo melhorar as suas competências ao nível da investigação científica. Desta forma, o reforço do número de clientes e da recorrência deste segmento figuram como benéficos para promover a melhoria contínua das competências dos colaboradores da empresa. Assim, a empresa procurará desenvolver serviços de consultoria na modalidade de avenças orientado para o desenvolvimento de trabalhos intensivos em conhecimento e para a atualização da oferta formativa das entidades pertencentes ao sistema de ensino superior.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: os serviços prestados a clientes deste segmento, regra geral, são intensivos em conhecimento, resultando na necessidade de altos esforços em matéria de investigação para a prestação de serviços. Desta forma, a empresa deve otimizar o seu processo de investigação, garantindo uma constante atualização do estado da arte das principais temáticas relacionadas com os trabalhos a desenvolver junto dos clientes. Em simultâneo, a reestruturação e atualização da oferta formativa destas entidades carece de um constante acompanhamento e *benchmarking* da oferta formativa das principais instituições nacionais e internacionais, promovendo-se assim a adoção das melhores práticas através da prestação de serviços na modalidade de avença;
- Processo de Gestão de Clientes: os serviços de carácter continuado, prestados através da modalidade de avença, carecem de um correto e constante acompanhamento ao cliente. Desta forma, deve existir uma articulação dos elementos da equipa de consultoria e do colaborador da equipa comercial, primando pela satisfação e constante acompanhamento ao cliente.

Capacidades:

- Capacidade de estruturas serviços de carácter continuado: a prestação de serviços na modalidade de avença exige capacidades distintas das utilizadas quando se estrutura um serviço de consultoria a ser prestado de forma isolada. Desta forma, os consultores envolvidos na estruturação deste novo serviço devem ser capazes de desenhar o serviço, bem como os respetivos elementos de suporte, orientados para trabalhos com carácter de continuidade;
- Capacidade de *benchmarking* de oferta formativa: os elementos da equipa de consultoria alocados ao novo serviço a desenvolver devem ter a capacidade de, constantemente, desenvolverem *benchmarking* da oferta formativa das instituições de ensino superior mais relevantes e conceituadas a nível nacional e internacional. Tal *benchmarking* deve ser realizado tendo em conta a oferta formativa dos clientes.
- Capacidade de identificação e sistematização do estado da arte em diferentes temáticas: de modo a acompanhar a geração do conhecimento em temáticas específicas que estejam relacionadas com projetos e áreas de investigação do cliente, os consultores devem desenvolver investigação constante em áreas-chave. Através desta prática, conseguiram incrementar as suas competências de investigação, desenvolver conteúdos a partilhar nos meios de comunicação da

empresa e obter inputs relevantes para atuar de forma eficiente nos clientes da tipologia “instituições de ensino superior”.

#### **4.2.5.2 Necessidades, Contributos e estratégias para os fornecedores e parceiros**

Necessidades	Contributos	Estratégia
N51 + N71	C51 + C52 +C53 +C57+ C60 + C70	Desenvolver ofertas integradas com os fornecedores/subcontratados
N50 + N63 + N65 + N68 + N69	C49 +C50+ C58 + C59 + C71 + C73 + C74	Estabelecer relações de parceria e atuar em rede
N62 +N64+ N72 + N73	C67 + C69 + C72 + C75	Desenvolver mecanismos de gestão e comunicação com os fornecedores/parceiros
N+61 + N66 + N67 + N69 + N74	C65 + C66 +C68 + C76	Incrementar a sustentabilidade das operações, produtos e serviços dos fornecedores
N47 + N48+N49 + N54 +	C62 +C54	Internalizar conhecimentos e boas práticas ao nível do I&D
N52 + N56 + N57 + N58 +	C61 + C56	Intensificar as transações de capital humano
N53 + N55 + N59 + N60	C63 + C64 + C55	Incrementar os fluxos de conhecimento entre organizações

Fonte: elaboração própria

#### Estratégia 11. Desenvolver ofertas integradas com os fornecedores/subcontratados

Dada a reduzida dimensão da estrutura de recursos humanos, bem como o alto nível de competências específicas para o desenvolvimento de determinados trabalhos, a empresa procurará intensificar as relações com os fornecedores/subcontratados ao nível da estruturação da oferta de serviços. Desta forma, irá desenvolver novos serviços incorporando soluções desenvolvidas pelos fornecedores/subcontratados (e.g. integração de tecnologias e competências de engenharia) de forma a apresentar ao mercado serviços mais completos e dotados de maior valor acrescentado.

Processos:

- Processo de gestão de fornecedores e parceiros: para o desenvolvimento de soluções integradas com fornecedores e subcontratados, o processo de gestão de fornecedores é fundamental, garantindo que a empresa possui um efetivo conhecimento das soluções que os seus fornecedores possuem e que são selecionados os fornecedores com maior competência para o estabelecimento destas novas soluções.

- Processo de gestão de I&D: dada a intensidade de fluxos de conhecimento gerados entre empresas na decorrência da estruturação destas novas soluções, o processo de gestão de I&D será fundamental garantindo que existe um efetivo aporte por parte de cada interveniente e que a empresa consegue internalizar conhecimentos específicos existentes na organização do fornecedor/subcontratado que relevem para a prestação dos novos serviços a prestar.

Capacidade:

- Capacidade de gestão de propriedade intelectual: o desenvolvimento de novas soluções conjuntas pode resultar em problemas associados à propriedade intelectual dos serviços desenvolvidos. Desta forma, os colaboradores alocados ao desenvolvimento destas soluções devem possuir um conjunto de competências relacionadas com a propriedade intelectual.
- Capacidade de gestão de relacionamento e negociação: o desenvolvimento de serviços e soluções em conjunto com os fornecedores/subcontratados irá requerer capacidade de relacionamento e negociação por parte dos colaboradores envolvidos dado que, a certo momento do processo, poderão surgir adversidades ou a necessidade de se negociar a distribuição de rendimentos decorrentes da sua comercialização;
- Capacidade de desenvolvimento de novos produtos: os colaboradores associados a estes processos devem possuir a capacidade de idear novos serviços capazes de responder às necessidades dos clientes da empresa.

#### Estratégia 12. Estabelecer relações de parceria e atuar em rede

O desenvolvimento de relações de parceria e desenvolvimento de novas redes de contacto são fundamentais dado que as mesmas potenciam, por um lado, a identificação de novas oportunidades de negócio e, por outro, a identificação de novos conhecimentos e pontos de melhoria. Desta forma, a empresa irá empenhar-se em reforçar as atuais parcerias e desenvolver novas parcerias, procurando alargar a sua base de parceiros quer para a angariação de negócios, quer para o desenvolvimento de trabalhos.

Processos:

- Processo de Gestão I&D: atuando a empresa no setor da consultoria (conhecimento intensivo), a especialização e conhecimento associado são os principais fatores de seleção de parceiros. Desta forma, através do processo de I&D da empresa, serão identificadas lacunas de

conhecimento, bem como potenciais parceiros que podem suprir tais lacunas. Desta forma, este processo será fundamental para identificar e selecionar parcerias de valor acrescentado e desenvolver uma rede de parcerias intensiva em conhecimento.

Capacidade:

- Capacidade de gestão de interfaces: a gestão de interfaces é uma das primeiras fases do processo de I&D da empresa (estando este certificado pela NP 4457). Desta forma, os colaboradores que atuam neste processo devem ser capazes de executar a gestão das interfases da organização com o exterior, colocando o foco na identificação, seleção e angariação de parceiros com um efetivo aporte de conhecimento para a organização.

### Estratégia 13. Desenvolver mecanismos de gestão e comunicação com os fornecedores/parceiros

O incremento da cooperação com outras entidades (fornecedores e subcontratados) para a realização de trabalhos especializados resulta na necessidade de se estabelecer mecanismos de gestão e comunicação eficientes. Desta feita, a empresa irá procurar melhorar os seus canais de comunicação e gestão de fornecedores, garantindo o correto acompanhamento da execução do trabalho e garantindo que os subcontratados primam pela satisfação das necessidades dos clientes da empresa.

Processos:

- Processo de Gestão de Fornecedores e Parceiros: através do processo de gestão de fornecedores será possível avaliar a gerir os diferentes prestadores de serviços e subcontratados de modo a selecionar aqueles que mais valar podem aportar à empresa. Em adição, através deste processo a empresa poderá gerir a relação com os seus fornecedores atuando em conformidade com os indicadores e critérios de avaliação estabelecidos

Capacidades:

- Capacidade de comunicação: a capacidade de comunicação é crítica para a correta gestão e acompanhamento dos subcontratados. Os gestores dos diferentes projetos da empresa devem, através das linhas de comunicação a estabelecer, comunicar de forma eficaz e objetiva, garantindo a boa execução dos trabalhos;
- Capacidade de alinhamento: o recurso a subcontratados origina a existência de interesses distintos dos da empresa. Desta forma, os colaboradores responsáveis pela gestão dos

fornecedores devem ser capazes de alinhar os interesses do subcontratado com os interesse da empresa, garantindo que o sucesso de uma parte equivale ao sucesso da outra.

#### Estratégia 14. Incrementar a sustentabilidade das operações, produtos e serviços dos fornecedores

Estando a empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável, revela-se fundamental que os fornecedores e subcontratados adotem boas prática ao nível ambiental e social. Desta forma, a empresa pretende garantir que a sustentabilidade das operações dos fornecedores e subcontratados figuram como critério de seleção e avaliação. Assim, a empresa procura garantir que a sua cadeia de criação de valor, a montante, é mais sustentável.

Processos:

- Processo de Gestão de Fornecedores e Parceiros: através do processo de gestão de fornecedores, os diferentes subcontratados e fornecedores são selecionados e avaliados. A empresa irá incluir critérios relacionados com a sustentabilidade ambiental e social, garantindo que as empresas a quem contrata serviços e contra produtos atuam de forma responsável para com ambiental e a sociedade.

Capacidades:

- Capacidade de avaliação de fornecedores: os colaboradores responsáveis por executar a avaliação dos fornecedores devem ser capazes de adaptar o processo para que este inclua critérios relacionados com a sustentabilidade ambiental e social;
- Capacidade de seleção de fornecedores: por vezes, mediante os critérios adotados, os colaboradores podem ter de tomar decisões e optar entre o preço e os critérios de sustentabilidade. Desta forma, estes devem ter a capacidade de fazer uma análise custo-benefício-sustentabilidade, garantindo que este trinómio é maximizado.

#### Estratégia 15. Internalizar conhecimentos e boas práticas ao nível do I&D

Dada a complexidade associada a determinados projetos e serviços de consultoria oferecidos ao mercado, a empresa procura, através do relacionamento com fornecedores e parceiros (principalmente entidades do sistema de ensino superior) internalizar conhecimentos em temáticas específicas e adotar boas práticas ao nível dos processos de I&D. Desta forma, a empresa irá proceder a um constante

acompanhamento das investigações realizadas nos fornecedores e instituições com quem possui protocolo de colaboração, bem como participar em reuniões de forma a identificar, recolher e implementar boas práticas ao seu sistema de I&D.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: através do processo de gestão de I&D é possível gerir todo o conhecimento gerado e utilizado pela organização para o desenvolvimento de formações personalizadas e prestação de serviços de consultoria. Desta forma, os colaboradores responsáveis pela gestão do conhecimento da organização devem garantir que as lacunas de conhecimento são identificadas, são identificadas fontes de informação e conhecimento para suprir tais lacunas e são identificadas boas práticas para otimizar todo o processo de gestão de I&D.

Capacidades:

- Capacidade de gestão de conhecimento: sendo o conhecimento um ativo imaterial e de difícil gestão, os colaboradores responsáveis pela gestão de conhecimento necessária para o processo de I&D devem ter a capacidade de o gerir, garantindo o seu correto armazenamento, bem como a facilidade de acesso ao mesmo quando este releve para a prestação de um serviço de consultoria ou construção de uma ação de formação;
- Capacidade de identificação de fontes de conhecimento: a falta de conhecimento especializado em determinadas áreas exige a identificação de fontes de informação e conhecimento para suprir tais lacunas. Desta forma, os colaboradores responsáveis pela gestão de conhecimento devem ter a capacidade de identificar fontes de conhecimento relevantes e orientadas para suprir as lacunas de conhecimento em áreas específicas.

#### Estratégia 16. Intensificar as transações de capital humano

Atualmente a empresa possui um conjunto de protocolos com instituições de ensino superior e centros tecnológicos. Desta forma, a empresa pretende incrementar o fluxo de transações de capital humano, garantindo a entrada de mais capital humano para participar nos seus processos de I&D (estagiários, investigadores e docentes) e a saída de mais capital humano (participação em workshops, formação executiva e atividades letivas).

Processos:

- Gestão de recursos humanos: o acolhimento de alunos de licenciaturas e mestrados de diferentes instituições requer um processo de gestão de recursos humanos eficiente, especialmente no que concerne à atração e acolhimento. Assim, de forma a cumprir com os objetivos estabelecidos junto das instituições, bem como garantir a eficiência e potenciação dos resultados destes processos, a empresa pretende melhorar e otimizar o seu processo de gestão de recursos humanos.
- Gestão de fornecedores e parceiros: a atração de jovens talentos para a realização de estágios apenas é possível devido à correta gestão da relação com as instituições de ensino superior. Desta forma, o processo de gestão de fornecedores e parceiros é fulcral, garantindo que a empresa marca presença nos repositórios, feiras e eventos de emprego, conseguindo atrair jovens talentos com o conhecimento e competências pretendidas.

Capacidades:

- Capacidade de acolhimento: de modo a intensificar o fluxo de entradas de jovens talentos para a realização de estágios curriculares e profissionais, é necessário que os colaboradores responsáveis pelo seu acolhimento consigam integrá-los na empresa de forma ágil.
- Capacidade de controlo de gestão: de modo a garantir que os objetivos definidos pelas instituições de ensino são cumpridos com sucesso, os colaboradores responsáveis por monitorizar a atividade dos estagiários devem ser capazes de controlar o seu desempenho, reportando de forma eficaz às instituições;
- Capacidade de formação: para garantir o rápido ajustamento entre os estagiários e a forma como a empresa se encontra organizada, os colaboradores envolvidos no acolhimento devem ser capazes de formar os estagiários em ferramentas, metodologias e áreas críticas de atuação.

Estratégia 17. Incrementar os fluxos de conhecimento entre organizações

Sendo uma organização intensiva em conhecimento, a empresa pretende incrementar os fluxos de conhecimento com as demais organizações pertencentes à sua rede de cooperação, garantindo um correto desenvolvimento de processos de I&D. Com uma forte vertente de inovação aberta nos seus processos de desenvolvimento de novos serviços, a empresa irá apostar no intensificar dos fluxos de conhecimento com o exterior.

Processos:

- Processo de Gestão de I&D: através do processo de I&D a empresa pretende desenvolver conhecimento de alto valor acrescentado sendo que, quando tal conhecimento não figurar como relevante para a empresa, o mesmo será cedido a fornecedores e parceiros. Desta forma, importa mapear as necessidades de conhecimento específicas de cada parceiro;
- Gestão de fornecedores e parceiros: de modo a incrementar os fluxos de conhecimento com o exterior, a empresa deverá garantir uma eficiente gestão dos seus fornecedores e parceiros, garantindo o correto conhecimento das suas necessidades e que são estabelecidas metodologias/ferramentas de partilha e transação de conhecimento.

Capacidades:

- Capacidade de gestão de conhecimento: os colaboradores associados ao processo de I&D devem garantir a correta gestão do conhecimento gerado pela organização, bem como do conhecimento proveniente do exterior.
- Capacidade de gestão de propriedade intelectual: os colaboradores associados ao processo de gestão de fornecedores devem possuir capacidade de gestão da propriedade intelectual, garantindo que o conhecimento gerado e transacionado é protegido e valorizado;
- Capacidade de retenção de conhecimento: os colaboradores associados ao processo de I&D, estando responsáveis por recolher e internalizar os conhecimentos do exterior, devem ter capacidade de reter o conhecimento recolhido, garantindo o seu efetivo contributo para a melhoria dos serviços prestados, bem como para as operações e processos da empresa.

**4.2.5.3 Necessidades, Contributos e estratégias para os colaboradores**

Necessidades	Contributos	Estratégia
N75 + N76 + N77 + N80	C79 + C84	Reter os colaboradores atuais
N75 + N76	C79 + C84	Atrair colaboradores mais qualificados e ajustados às funções
N79 + N80 + N81 + N82	C78 + C80 + C81 + C83 + C85 + C86 C87	Garantir o alinhamento e crescimento mútuo da organização e dos colaboradores
N78 + N83	C77 + C82	Dotar os colaboradores das ferramentas necessárias para atingirem o seu potencial máximo

Fonte: elaboração própria

### Estratégia 18. Reter os colaboradores atuais

Sendo o setor da consultoria um setor intensivo em conhecimento, releva reter os colaboradores atuais garantindo que o investimento na sua formação e desenvolvimento são rentabilizados. Desta forma, a empresa pretende desenvolver e implementar um conjunto de medidas de motivação intrínseca (e.g. *feedback*, flexibilidade de horários, alinhamento de equipa, formação e oportunidades de desenvolvimento) e extrínseca (e.g. desenvolvimento de planos de progressão salarial, prémios de produtividade) capazes de garantir a retenção dos colaboradores na organização.

Processos:

- Gestão de recursos humanos: o processo de gestão de recursos humanos figura como o processo crítico para a retenção dos atuais colaboradores. Desta forma, a empresa pretende implementar um conjunto de melhorias nos diferentes procedimentos associados, garantindo a retenção e a redução do *turnover*.

Capacidade:

- Capacidade de gestão de relação: o bom relacionamento entre os colaboradores, os responsáveis e a administração é fundamental para reter os colaboradores no médio-longo prazo. Desta forma, o responsável pelos recursos humanos deve ser capaz de desenvolver relações harmoniosas e garantir o bem-estar organizacional;
- Capacidade de gestão de carreiras: a gestão de carreiras é um fator fulcral para reter os colaboradores, garantindo que estes, ao longo do tempo que passam na organização, sentem uma evolução positiva tanto ao nível dos benefícios (e.g. rendimento e prémios) como ao nível do desenvolvimento pessoal e responsabilidades. Desta forma, o responsável pela gestão de recursos humanos deve ter a capacidade de gerir as carreiras dos colaboradores, garantindo que a empresa permanece atrativa ao longo do tempo;
- Capacidade de liderança: os diferentes responsáveis da organização devem assumir o papel de líder, ajudando os colaboradores a ultrapassar adversidades, atingirem a sua melhor versão e sentirem-se felizes no trabalho. Desta forma, os diferentes responsáveis devem ter capacidade de liderança, dando *feedback*, desenvolvendo os colaboradores e garantindo o alinhamento entre os diferentes elementos da organização.

### Estratégia 19. Atrair colaboradores mais qualificados e ajustados às funções

Com o crescimento e aumento da intensidade das atividades, a empresa perspectiva proceder, ao longo do tempo, a novas contratações. As atividades de consultoria são caracterizadas por um elevado nível de complexidade e, em determinados trabalhos, pela exigência, rigor e gestão de tempo. Desta forma, a empresa pretende contratar colaboradores qualificados e ajustados às funções que irão desenvolver na organização. Assim, a empresa pretende desenvolver um conjunto de ações de melhoria no processo de recrutamento e seleção, garantindo que os novos recursos humanos a contratar atendem às necessidades da organização.

Processos:

- Gestão de recursos humanos: será através do processo de gestão de recursos humanos que a empresa irá, em primeira instância, identificar as necessidades de competências e funções a exercer por parte dos novos contratados. De seguida, será também através deste processo que a empresa conseguirá atrair potenciais colaboradores e selecionar aqueles que figurem como mais ajustados à organização e à função a desenvolver.

Capacidade:

- Capacidade de atrair talento: o mercado de trabalho, na atualidade, está mais competitivo do que nunca. Desta forma, o responsável pela atividade de recrutamento deve ser capaz de reforçar a atratividade da empresa no mercado de trabalho, garantindo que potenciais colaboradores, altamente qualificados, encaram a empresa como uma entidade empregadora atrativa;
- Capacidade de identificação de necessidades de RH: é necessário atrair as pessoas corretas e ajustadas às necessidades da empresa. Desta forma, o responsável pelos recursos humanos deve manter uma constante interação com os demais departamentos da empresa, garantindo que identifica as necessidades concretas de cada área e estrutura as ofertas das vagas a preencher de acordo com tais necessidades;

Capacidade de seleção: após atrair candidatos qualificados e ajustados às necessidades da organização, o responsável pela gestão de RH deve ser capaz de selecionar os mais ajustados.

### Estratégia 20. Garantir o alinhamento e crescimento mútuo da organização e dos colaboradores

O sucesso e desenvolvimento da empresa está totalmente dependente do sucesso e desenvolvimento dos seus colaboradores. Desta forma, a empresa considera necessário garantir que é estabelecida uma relação de crescimento mútuo, garantindo que os colaboradores sintam que a empresa aposta no seu desenvolvimento e que os responsáveis da empresa consideram que estes fazem de tudo pelo seu crescimento. Assim, a empresa irá apostar no financiamento de formações superiores complementares em horário laboral, na flexibilização do horário de trabalho e no reconhecimento do esforço dos seus colaboradores.

Processos:

- Gestão de recursos humanos: o alinhamento dos recursos humanos com a organização será feito através do processo de gestão de recursos humanos. Será através deste que serão identificados os desejos e perspetivas de crescimento dos colaboradores e que se tentará ajustar tais elementos às necessidades e perspetivas de crescimento da empresa.

Capacidade:

- Capacidade de identificação de oportunidades de desenvolvimento: o responsável pela gestão de recursos humanos deve ser capaz de identificar os desejos dos colaboradores (e.g. formações que têm vontade de frequentar)
- Capacidade de gestão de disponibilidades: para garantir que os colaboradores podem frequentar formações de longa duração em horários laborar, os gestores de projeto da organização devem ter a capacidade de gerir as disponibilidades dos colaboradores face aos diversos trabalhos a desenvolver.
- Capacidade de gestão de tempo: os colaboradores devem ter capacidade de gestão de tempo, garantindo que, com um horário laboral mais reduzido, conseguem, de forma efetiva, desenvolver os trabalhos que lhes são afetos.

### Estratégia 21. Dotar os colaboradores das ferramentas necessárias para atingirem o seu potencial máximo

A última estratégia da empresa para o segmento de *stakeholders* colaboradores prende-se com a disponibilização das ferramentas mais ajustadas face aos trabalhos e atividades a desenvolver. Desta forma, a empresa irá, de forma recorrente, auscultar os colaboradores quanto a necessidade de se

adquirir/subscrever novas plataformas de acesso à informação, *softwares* de gestão e conhecimento adicional.

Processos:

- Processo de Consultoria: através do processo de consultoria a empresa presta diferentes serviços a diferentes segmentos de clientes. O responsável pelo processo deve, aquando do planeamento dos trabalhos, avaliar, junto da equipa, as necessidades de ferramentas adicionais para a prestação do serviço;
- Processo de formação: através do processo de formação a empresa presta diferentes serviços a diferentes segmentos de clientes. O responsável pelo processo deve, aquando do planeamento dos trabalhos, avaliar, junto da equipa, as necessidades de ferramentas e técnicas adicionais para a prestação do serviço;

Capacidades:

- Capacidade de auscultação: os responsáveis pelos serviços de consultoria e formação devem ser capazes de auscultar os colaboradores e perceber se a necessidade de ferramentas adicionais é efetiva e, caso seja, se estas contribuem para melhorar o resultado dos serviços prestados;
- Capacidade de implementação de soluções: os responsáveis pelos serviços de consultoria e formação devem ser capazes de implementar, de forma eficiente, novas ferramentas e soluções, garantindo a boa utilização por parte dos colaboradores envolvidos;
- Capacidade de seleção de ferramentas: os responsáveis pelos serviços de consultoria e formação devem possuir a capacidade de selecionar as melhores ferramentas custo-benefício, garantindo que o rendimento resultante da adoção de tais ferramentas não é suplantado pelos custos e perdas de tempos associadas a sua utilização.

#### ***4.2.5.4 Necessidades, Contributos e estratégias para os investidores***

Necessidades	Contributos	Estratégia
N86	C88 + C89 + C90 + C93	Investir em ativos considerados estratégicos para a retenção e angariação de novos clientes
N84 + N85 + N88	C89 + C90 + C93	Melhorar os resultados financeiros da organização, aumentando os rendimentos e reduzindo gastos
N87	C91 + C92	Realizar investimentos responsáveis, alinhados com os critérios de desenvolvimento sustentável

Fonte: elaboração própria

Estratégia 22. Investir em ativos considerados estratégicos para a retenção e angariação de novos clientes

Tendo em conta a elevada concorrência existente nos setores da consultoria e formação, revela-se necessário adquirir ativos considerados estratégicos por parte dos clientes atuais e potenciais. Desta forma, a empresa pretende auscultar os clientes e perceber as suas perspetivas de desenvolvimento, quais serão os serviços necessários e que ativos consideram relevantes para a execução desses mesmos serviços.

Processo:

- Processo de planeamento estratégico: através do processo de planeamento estratégico as administrações, em conjunto com o investidor, avaliam as necessidades dos clientes e identificam os ativos de aquisição necessária para suprir tais necessidades.

Capacidades:

- Capacidade de auscultação dos clientes: sendo uma decisão de cariz estratégico, o administrador da empresa deve auscultar os clientes e ter a capacidade de, a partir de tal momento de recolha de informação, identificar os ativos de investimento necessário;
- Capacidade de compatibilização de interesses: os interesses entre a administração e os investidores devem ser compatibilizados, garantindo que, por um lado, se observa uma rentabilidade dos capitais investidos e, por outro, são realizados os investimentos considerados estratégicos. Desta forma, a administração deve ter a capacidade de alinhar os interesses dos investidores com os interesses da empresa.

Estratégia 23. Melhorar os resultados financeiros da organização, aumentando os rendimentos e reduzindo gastos

O aumento da atividade percebido nos últimos anos, bem como as perspetivas de evolução futura, resultam na necessidade de se otimizar o controlo de gestão da organização. Desta forma, através da melhoria no controlo de gestão, gestão de projeto e custeio, a empresa pretende melhorar os seus resultados financeiros, procurando aumentar o rendimento decorrente de cada prestação de serviços e reduzir os custos associados.

Processo:

- Processo de controlo de gestão: o processo de controlo de gestão é responsável por garantir que se cumpre o orçamento para o ano, bem como pela correção de eventuais desvios. Desta forma, através deste processo será possível identificar pontos de minimização de custos e pontos de maximização de rendimentos melhorando-se, assim, os resultados da organização.
- Processo de consultoria: é através deste processo que são prestados os mais diversos serviços de consultoria. Desta forma, o consultor que figura como gestor de projeto, em cada um dos trabalhos, deve manter atualizado o registo de custos e de rendimentos para que estes possam ser avaliados e reportados ao responsável pelo controlo de gestão.
- Processo de formação: é através deste processo que são prestados os mais diversos serviços de formação. Desta forma, o formador/consultor que figura como responsável pela formação, em cada um dos trabalhos, deve manter atualizado o registo de custos e de rendimentos para que estes possam ser avaliados e reportados ao responsável pelo controlo de gestão.

Capacidades:

- Capacidade de controlo de custos: o responsável pelo controlo de gestão, bem como os consultores e formadores responsáveis pela gestão de cada trabalho devem ter a capacidade de identificar, registar e classificar os custos, bem como avaliar se estes estão a decorrer conforme o espectável;
- Capacidade de otimização de rendimentos: o responsável pelo controlo de gestão, bem como os consultores e formadores responsáveis pela gestão de cada trabalho devem ter a capacidade de garantir que as horas trabalhadas são, efetivamente, imputadas aos respetivos clientes, não se observando a perda de rendimentos por falta de registo.

Estratégia 24. Realizar investimentos responsáveis, alinhados com os critérios de desenvolvimento sustentável

Sendo o principal objetivo da empresa o desenvolvimento sustentável, é essencial que os investimentos a desenvolver, no futuro, levem em consideração critérios de sustentabilidade. Desta forma, será dada primazia à aquisição de ativos com menor impacto ambiental (e.g. ativos com certificação energética de alta eficiência, veículos elétricos) e fornecedores reconhecimentos como social e ambientalmente

responsáveis. Para tal, a empresa pretende adicionar aos critérios de análise de investimento indicadores que tenham em consideração o impacto ambiental e social dos ativos a adquirir.

Processo:

- Processo de planeamento estratégico: através do processo de planeamento estratégico será possível identificar os ativos necessários, bem como os critérios que estes devem cumprir ao nível da sustentabilidade;
- Processo de Gestão de Fornecedores e Parceiros: este processo será responsável por garantir que os investimentos são efetuados tendo em consideração os critérios de sustentabilidade definidos no processo de planeamento estratégico.

Capacidades:

- Capacidade de avaliação: o administrador da empresa será responsável por planear a realização de investimentos, bem como garantir que estes obedecem aos critérios de sustentabilidade definidos. Desta forma, deverá ter a capacidade de avaliar tais investimentos numa ótica económica, levando em consideração critérios de sustentabilidade ambiental e social.

#### ***4.2.5.5 Necessidades, Contributos e estratégias para os agentes reguladores e comunidade***

Necessidades	Contributos	Estratégia
N89 + N90	C97	Garantir que a empresa, os seus clientes e os fornecedores cumprem com os normativos legais e ambientais
N91 + N92 + N93 + N94	C95 + C96	Aproximar a empresa da sociedade, demonstrando que o seu crescimento é benefício para a sociedade
N95	N96	Desenvolver trabalhos de consultoria de forma voluntária para instituições de cariz social

Fonte: elaboração própria

Estratégia 25. Garantir que a empresa, os seus clientes e os fornecedores cumprem com os normativos legais e ambientais

Enquanto empresa prestadora de serviços de consultoria, a empresa irá garantir que os seus clientes, fornecedores e ela mesma, cumprem com os normativos legais e ambientais. Para tal, a empresa irá implementar critérios para diagnóstico (no caso de clientes) e de avaliação (para si e para os fornecedores) que levem em consideração o cumprimento dos normativos.

Processo:

- Processo de Gestão de Fornecedores e Parceiros: através deste processo a empresa irá efetuar uma avaliação onde irá aferir se os fornecedores e parceiros cumprem com os normativos legais e *compliance*.
- Processo de consultoria: através do processo de consultoria, mais propriamente na atividade de diagnóstico do cliente, a empresa terá em consideração o cumprimento dos normativos legais e ambientais;
- Processo de gestão de relação com o cliente: o responsável pela área comercial ficará encarregue de recolher os elementos necessários para que seja feita uma avaliação do *compliance* legal e ambiental dos clientes.

Capacidades:

- Capacidade de atualização constante: face à importância das temáticas, observa-se numa base constante o lançamento de novas leis e normativos. A especialista jurídica da empresa deve apresentar a capacidade de acompanhar tal evolução, sistematizar a informação e distribuir pelos responsáveis dos processos de avaliação de fornecedores e clientes;
- Capacidade de avaliação e imparcialidade: os responsáveis pela avaliação terão de ser capazes de avaliar de forma imparcial, garantindo que os critérios de sustentabilidade são respeitados, independentemente do cliente ou fornecedor.

Estratégia 26. Aproximar a empresa da sociedade, demonstrando que o seu crescimento é benefício para a sociedade

Estabelecer a conexão entre a empresa e a sociedade é essencial para incrementar a sua reputação na comunidade em que se insere, bem como para garantir a participação da população em iniciativas cuja participação releve como necessária. Desta forma, a empresa objetiva devolver parte dos lucros obtidos, bem como contribuir para a qualificação geral da população.

Processo:

- Processo de formação: este processo figura como critico de forma a oferecer formações a título gratuito de qualidade e ajustadas à necessidade da população residente na envolvente.

Capacidades:

- Capacidade de auscultação das necessidades: é necessário que o responsável pela formação consiga identificar as necessidades de formação da população residente na área envolvente da empresa e as materialize em formações acessíveis e práticas;
- Capacidade de comunicação e angariação: capacidade de divulgação e angariação de participantes para as formações.

Estratégia 27. Desenvolver trabalhos de consultoria de forma voluntária para instituições de cariz social

A prestação de serviços em condições vantajosas para as empresas da economia social figura como uma iniciativa de alto impacto na sociedade dado que ao reduzir o custo de aquisição de serviços de consultoria tais entidades poderão adquirir, com maior facilidade e frequência, serviços capazes de otimizar os serviços prestados à população. Desta forma, a administração irá atribuir descontos significativos a entidades do terceiro setor que apresentem impacto significativo na sociedade.

Processo:

- Processo de consultoria: o processo de consultoria irá figurar como crítico para o desenvolvimento da estratégia dado que se pretende prestar serviços de alto valor acrescentado a custos controlados. Desta forma, nestes trabalhos, a empresa deve colocar especial enfoque no controlo de custos de forma a garantir que não geram prejuízo, nem prejudicam a execução de outros trabalhos.

Capacidades:

- Capacidade de ajustamento: os consultores responsáveis pela realização destes serviços devem ser capazes de ajustar o modelo de consultoria, potenciando o trabalho e participação dos colaboradores da entidade de modo a reduzir os custos associados a todo o processo;
- Capacidade de gestão de tempo: o consultor responsável por estes trabalhos deve garantir que nenhum prejuízo é causado aos restantes trabalhos em desenvolvimento pela empresa.

#### 4.2.6 Indicadores de medição de desempenho

Nesta secção são apresentados os indicadores desenvolvidos para aferir a concretização das estratégias definidas no ponto 4.2.5. De destacar que todos os indicadores foram validados junto da administração e do responsável pelo controlo de gestão e sistemas integrados de gestão da empresa. As metas resultaram de momentos de debate entre o autor do projeto e os dois elementos suprarreferidos e tiveram por base o resultado atual dos indicadores.

O responsável pelo controlo de gestão e sistemas integrados de gestão da empresa desenvolveu um plano de transição de indicadores de desempenho. Todos os indicadores propostos foram aceites.

##### 4.2.6.1 Os clientes

Foram desenvolvidos 21 indicadores de medição de desempenho para as estratégias desenvolvidas para o segmento de *stakeholders* clientes que, em conjunto, permitem ter uma visão global do desempenho da empresa face às 10 estratégias desenvolvidas.

Tabela 32. Indicador 1. Taxa de identificação de oportunidades de financiamento

Indicador 1. Taxa de identificação de oportunidades de financiamento	
Estratégia Associada	1
Explicação	Através deste indicador será possível observar a percentagem de oportunidades relevantes identificadas face ao total de fundos em circulação
Valor a atingir	>50%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Dotação de avisos considerados relevantes}}{\text{Dotação total dos fundos considerados relevantes}} * 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Base de dados de Oportunidades de financiamento
Responsável pela medição	Dep. I&D
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 33. Indicador 2. Oportunidades de financiamento relevantes comunicadas

Indicador 2. Oportunidades de financiamento relevantes comunicadas	
Estratégia Associada	1
Explicação	Através deste indicador será possível observar, de entre os fundos identificados e classificados como relevantes, aqueles que foram comunicados aos segmentos de clientes a que se destinam
Valor a atingir	>75%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N.º de ações de comunicadas}}{\text{N.º de oportunidades de financiamento identificadas}} * 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Base de dados de Ações de comunicação desenvolvidas Base de dados de Oportunidades de financiamento
Responsável pela medição	Dep. Marketing e Comunicação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 34. Indicador 3. Conversão de oportunidades de financiamento em negócio

Indicador 3. Conversão de oportunidades de financiamento em negócio	
Estratégia Associada	1
Explicação	Através deste indicador será possível observar a conversão das oportunidades de financiamento identificadas nos diferentes fundos, em negócios efetivos para a empresa
Valor a atingir	>10%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N.º de prestações de serviços relacionadas com oportunidades de financiamento}}{\text{N.º de clientes e potenciais clientes a quem se enviou informação sobre a oportunidade de financiamento}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de propostas adjudicadas Base de dados de Ações de comunicação desenvolvidas
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 35. Indicador 4. Efetividade das candidaturas desenvolvidas

Indicador 4. Efetividade das candidaturas desenvolvidas	
Estratégia Associada	1
Explicação	Através deste indicador será possível identificar a taxa de aprovação das candidaturas a fundos desenvolvidas pela empresa
Valor a atingir	>10%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N.º de candidaturas desenvolvidas para clientes e aprovadas}}{\text{N.º de candidaturas a fundos desenvolvidas}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Fichas de gestão de projeto Base de dados de propostas adjudicadas
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 36. Indicador 5. Satisfação dos clientes da tipologia "Associações Empresariais"

Indicador 5. Satisfação dos clientes da tipologia "Associações Empresariais"	
Estratégia Associada	2
Explicação	Através deste indicador será possível identificar o nível de satisfação dos clientes da tipologia "Associação Empresarial", bem como perceber ações de melhoria a desenvolver
Valor a atingir	4,5
Fórmula de Cálculo	Média do nível de satisfação de cada trabalho desenvolvido para os clientes da tipologia "Associação Empresarial" obtido através do inquérito de satisfação enviado no final de cada trabalho
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Inquérito de satisfação após a execução dos trabalhos
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	Escala de 0 a 5

Fonte: elaboração própria

Tabela 37. Indicador 6. Taxa de conversão de propostas em negócio no segmento de clientes "Associações Empresariais"

Indicador 6. Taxa de conversão de propostas em negócio no segmento de clientes "Associações Empresariais"	
Estratégia Associada	2
Explicação	Através deste indicador será possível determinar a efetividade das propostas comerciais desenvolvidas para o segmento de clientes "Associação Empresarial" verificando-se o nível de ajustamento das mesmas
Valor a atingir	>60%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de propostas adjudicadas pelos clientes do segmento "Associações Empresariais"}}{N.^{\circ} \text{ de propostas realizadas aos clientes da tipologia "Associações Empresariais"}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de propostas adjudicadas; Base de dados de propostas realizadas
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 38. Indicador 7. Média de contactos com os clientes da tipologia "Associações Empresariais"

Indicador 7. Média de contactos com os clientes da tipologia "Associações Empresariais"	
Estratégia Associada	2
Explicação	Através deste indicador será possível aferir a intensidade de relacionamento com os clientes "Associações Empresariais" determinando-se a intensidade da interação com os clientes deste segmento
Valor a atingir	>4,5
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de contactos/intereções com clientes do segmento "Associações Empresariais"}}{N.^{\circ} \text{ de clientes do segmento "Associações Empresariais"}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Registos de acompanhamento aos clientes Base de dados partes interessadas
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 39. Indicador 8. Representatividade dos serviços de consultoria orientados para o desenvolvimento sustentável

Indicador 8. Representatividade dos serviços de consultoria orientados para o desenvolvimento sustentável	
Estratégia Associada	3
Explicação	Através deste indicador será possível aferir a quantidade de novos serviços de consultoria orientados para o desenvolvimento sustentável
Valor a atingir	>15%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de serviços de consultoria que incorporam os ODS e ESG}}{N.º \text{ total de serviços de consultoria oferecidos ao mercado}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Portefólio de serviços
Responsável pela medição	Dep. I&D
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 40. Indicador 9. Representatividade comercial dos serviços de consultoria para o desenvolvimento sustentável

Indicador 9. Representatividade comercial dos serviços de consultoria para o desenvolvimento sustentável	
Estratégia Associada	3
Explicação	Através deste indicador será possível aferir a variação da relevância comercial dos serviços de consultoria para o desenvolvimento sustentável
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de propostas comerciais de serviços de consultoria para o desenvolvimento sustentável}}{N.º \text{ total de propostas elaboradas}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de propostas realizadas
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 41. Indicador 10. Nível de satisfação dos clientes que adquiriram serviços personalizados

Indicador 10. Nível de satisfação dos clientes que adquiriram serviços personalizados	
Estratégia Associada	4
Explicação	Através deste indicador será possível aferir o nível de satisfação médio dos clientes que adquiriram serviços de consultoria classificados como "personalizados"
Valor a atingir	> 4,5
Fórmula de Cálculo	<i>Média do nível de satisfação dos clientes que adquiriram serviços personalizados</i>
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Inquérito de satisfação após a execução dos trabalhos
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	Escala de 0 a 5

Fonte: elaboração própria

Tabela 42. Indicador 11. Desvios de execução dos serviços personalizados

Indicador 11. Desvios de execução dos serviços personalizados	
Estratégia Associada	4
Explicação	Através deste indicador será possível aferir se a equipa consegue lidar, de forma ágil, com os serviços de consultoria personalizados
Valor a atingir	<1
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Média do tempo de execução real dos serviços personalizados}}{\text{Média do tempo orçamentado dos serviços personalizados}}$
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Fichas de gestão de projeto
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 43. Indicador 12. Representatividade da prestação de serviços de consultoria personalizados

Indicador 12. Representatividade da prestação de serviços de consultoria personalizados	
Estratégia Associada	4
Explicação	Através deste indicador será possível avaliar a representatividade dos serviços de consultoria classificados como "personalizados" face à prestação de serviços de consultoria padronizados
Valor a atingir	>20%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Volume de negócios de serviços de consultoria personalizados}}{\text{Volume de negócios total}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	ERP
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 44. Indicador 13. Rendibilidade dos serviços de consultoria personalizados

Indicador 13. Rendibilidade dos serviços de consultoria personalizados	
Estratégia Associada	4
Explicação	Através deste indicador será possível aferir o nível médio de rendibilidade dos serviços de consultoria personalizados
Valor a atingir	>50%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Rendimentos decorrentes dos serviços de consultoria personalizados} - \text{custos associados à execução dos serviços de consultoria personalizados}}{\text{Rendimentos decorrentes dos serviços de consultoria personalizados}} * 100$
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Fichas de gestão de projeto
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 45. Indicador 14. Cumprimento do tempo de execução de serviços de consultoria de otimização de processos e redução de custos

Indicador 14. Cumprimento do tempo de execução de serviços de consultoria de otimização de processos e redução de custos	
Estratégia Associada	5
Explicação	Através deste indicador será possível aferir se o período de execução dos serviços de otimização de processos está a ser cumprido, garantindo que não se verificam desvios orçamentais e, conseqüentemente, redução de lucros ou obtenção de prejuízos em trabalhos desta tipologia.
Valor a atingir	<1
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Média do tempo de execução real dos serviços de otimização de processos}}{\text{média do tempo orçamentado dos serviços de otimização de processos}}$
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Fichas de gestão de projeto
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 46. Indicador 15. Abrangência setorial dos serviços de otimização de processos

Indicador 15. Abrangência setorial dos serviços de otimização de processos	
Estratégia Associada	5
Explicação	Através deste indicador será possível perceber o conjunto de setores que figuram como relevantes para a empresa em termos comerciais face à cobertura dos serviços de otimização de processos.
Valor a atingir	>60%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de setores com informação tratada para o desenvolvimento de serviços de otimização de processo}}{N.^{\circ} \text{ de setores classificados como relevantes para a empresa}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados a construir
Responsável pela medição	Dep. Consultoria
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 47. Indicador 16. Relevância das ações de formação personalizadas

Indicador 16. Relevância das ações de formação personalizadas	
Estratégia Associada	6
Explicação	Através deste indicador será possível destacar a relevância dos serviços de formação personalizadas face ao global dos serviços de formação
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de ações de formação personalizadas}}{N.^{\circ} \text{ total de ações de formação desenvolvidas}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de Ações de Formação
Responsável pela medição	Dep. Formação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 48. Indicador 17. Modelagem das ações de formação

Indicador 17. Modelagem das ações de formação	
Estratégia Associada	6
Explicação	Através deste indicador será possível avaliar a conversão de tópicos das atuais formações em módulos que facilmente podem ser agregados em ações de formação personalizadas. Este indicador estará em vigência até ao momento em que a empresa conseguir modular todas as suas formações atuais.
Valor a atingir	>15%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de módulos em } N - n.º \text{ de módulos em } n - 1}{N.º \text{ de módulos em } n - 1} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de módulos de formação atualizados
Responsável pela medição	Dep. Formação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 49. Indicador 18. Representatividade dos clientes de formação personalizada face ao total de clientes de formação

Indicador 18. Representatividade dos clientes de formação personalizada face ao total de clientes de formação	
Estratégia Associada	6
Explicação	Este indicador permitirá aferir a fidelização dos clientes da área de negócio de formação dado que a formação personalizada implica um carácter continuado em que a empresa acompanha todo o processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento da formação à medida
Valor a atingir	>40%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de clientes de formação personalizada}}{N.º \text{ total de clientes de formação}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de Ações de Formação
Responsável pela medição	Dep. Formação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 50. Indicador 19. Impacto médio das publicações

Indicador 19. Impacto médio das publicações	
Estratégia Associada	7
Explicação	Este indicador permite aferir o impacto médio das publicações de tendências de mercado e tendências de gestão, permitindo avaliar o envolvimento gerado nas diferentes plataformas de comunicação
Valor a atingir	>50
Fórmula de Cálculo	Média do Somatório do número de interações das diferentes publicações feitas nas redes sociais e website da empresa
Frequência de análise	Mensal
Fontes de dados	Registos das redes sociais e websites
Responsável pela medição	Dep. Marketing e Comunicação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 51. Indicador 20. Tecnologias de diagnóstico

Indicador 20. Tecnologias de diagnóstico	
Estratégia Associada	8
Explicação	Este indicador permite aferir a proporção de serviços de consultoria cujo diagnóstico é feito tendo como suporte ferramentas digitais
Valor a atingir	>25%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de serviços de consultoria cujo diagnóstico é feito com recurso a ferramentas digitais}}{N.^{\circ} \text{ de serviços de consultoria total}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de serviços de consultoria
Responsável pela medição	Dep. Consultoria
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 52. Indicador 21. Ajustamento de serviços de comunicação às entidades públicas

Indicador 21. Ajustamento de serviços de comunicação às entidades públicas	
Estratégia Associada	9
Explicação	Este indicador permite aferir a proporção de serviços de consultoria na área da comunicação que se encontram ajustados às especificidades das entidades públicas
Valor a atingir	40%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de serviços de consultoria na área da comunicação que se encontram adaptados às entidades públicas}}{N.^{\circ} \text{ de serviços de consultoria de comunicação}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de serviços de consultoria
Responsável pela medição	Dep. Consultoria
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 53. Indicador 22. Instituições de ensino superior com avenças

Indicador 22. Instituições de ensino superior com avenças	
Estratégia Associada	10
Explicação	Este indicador permite aferir a proporção de instituições de ensino superior que adquirirem serviços na modalidade de avenças
Valor a atingir	>50%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de clientes da tipologia "instituições de ensino superior" com avenças}}{N.^{\circ} \text{ de clientes da tipologia instituições de ensino superior}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	ERP
Responsável pela medição	Dep. Consultoria
Observações	

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.6.2 Os fornecedores e parceiros

Foram desenvolvidos 12 indicadores de medição de desempenho para as estratégias desenvolvidas para o segmento de *stakeholders* fornecedores e parceiros que, em conjunto, permitem ter uma visão global do desempenho da empresa face às 7 estratégias desenvolvidas.

Tabela 54. Indicador 23. Representatividade dos serviços de consultoria prestados em parceria

Indicador 23. Representatividade dos serviços de consultoria prestados em parceria	
Estratégia Associada	11
Explicação	Este indicador permite aferir a representatividade de serviços de consultoria desenvolvidos em parceria face ao total de serviços de consultoria em portefólio
Valor a atingir	30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de serviços de consultoria desenvolvidos em parceria com fornecedores e parceiros}}{n.º \text{ de serviços de consultoria em portefólio}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de serviços de consultoria
Responsável pela medição	Dep. I&D
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 55. Indicador 24. Volume de negócios de consultoria em parceria

Indicador 24. Volume de negócios de consultoria em parceria	
Estratégia Associada	11
Explicação	Este indicador permite aferir a representatividade dos serviços de consultoria em parceria face ao volume de negócios total
Valor a atingir	45%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Volume de negócios de serviços de consultoria em parceria}}{\text{Volume de negócios de serviços de consultoria}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	ERP
Responsável pela medição	Dep. Consultoria
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 56. Indicador 25. Qualidade dos serviços de consultoria prestados em parceria

Indicador 25. Qualidade dos serviços de consultoria prestados em parceria	
Estratégia Associada	11
Explicação	Este indicador permite aferir se os serviços de consultoria prestados em parceria mantêm a qualidade face aos serviços de consultoria prestados de forma individual, bem como se as parcerias satisfazem melhor as necessidades dos clientes
Valor a atingir	>=1
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Média Satisfação de serviços de consultoria prestados em parceria}}{\text{Média de satisfação de serviços de consultoria prestados de forma individual}}$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Inquérito de satisfação enviado após conclusão dos trabalhos
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 57. Indicador 26. Estabelecer novas parcerias

Indicador 26. Estabelecer novas parcerias	
Estratégia Associada	12
Explicação	Este indicador expressa o crescimento da rede de parcerias da empresa
Valor a atingir	>10%
Fórmula de Cálculo	$\frac{(N.^{\circ} \text{ de parcerias em } N - N.^{\circ} \text{ de parcerias em } N - 1)}{N.^{\circ} \text{ de parcerias em } N - 1} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados parcerias
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 58. Indicador 27. Proporção de fornecedores e parceiros que aderiram ao mecanismo de comunicação

Indicador 27. Proporção de fornecedores e parceiros que aderiram ao mecanismo de comunicação	
Estratégia Associada	13
Explicação	Este indicador permite aferir adesão dos fornecedores e parceiros ao mecanismo de comunicação e gestão de fornecedores
Valor a atingir	>50%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de fornecedores e parceiros que aderiram à plataforma de comunicação e gestão de fornecedores e parceiros}}{N.^{\circ} \text{ de fornecedores e parceiros}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados parcerias
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 59. Indicador 28. Cumprimento dos critérios de sustentabilidade por parte dos fornecedores e parceiros

Indicador 28. Cumprimento dos critérios de sustentabilidade por parte dos fornecedores e parceiros	
Estratégia Associada	14
Explicação	Este indicador apresenta, em termos médios, numa escala de 0 a 5, o nível de cumprimento dos critérios de sustentabilidade implementados para a avaliação de fornecedores
Valor a atingir	>4
Fórmula de Cálculo	Média de classificação dos critérios de sustentabilidade dos fornecedores e parceiros
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Mapa de avaliação dos fornecedores
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Fornecedores
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 60. Indicador 29. Melhorias no processo de gestão de I&D decorrentes da partilha de conhecimento

Indicador 29. Melhorias no processo de gestão de I&D decorrentes da partilha de conhecimento	
Estratégia Associada	15
Explicação	Este indicador permite aferir a representatividade das melhorias realizadas no sistema de gestão de I&D decorrentes da relação com parceiros
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de melhorias do sistema de I\&D decorrente de recomendações e conhecimentos cedidos por parceiros}}{N.º \text{ total de melhorias executadas no sistema de I\&D}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Sistema de Gestão de I&D
Responsável pela medição	Dep. I&D
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 61. Indicador 30. Taxa de crescimento de jovens talentos na modalidade de estágio

Indicador 30. Taxa de crescimento de jovens talentos na modalidade de estágio	
Estratégia Associada	16
Explicação	Este indicador permite aferir o aumento da atratividade da empresa para jovens talentos em fase de estágio de licenciatura e mestrado
Valor a atingir	>15%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de jovens em estágio em } N - N.º \text{ de jovens em } N - 1}{N.º \text{ de jovens em estágio em } N - 1} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Folha de gestão de estágios
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 62. Indicador 31. Taxa de crescimento do número de protocolos com instituições de ensino superior

Indicador 31. Taxa de crescimento do número de protocolos com instituições de ensino superior	
Estratégia Associada	16
Explicação	Este indicador permite aferir o aumento da conexão entre a empresa e as instituições de ensino superior
Valor a atingir	>5%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º \text{ de protocolos com IES em } N - N.º \text{ de protocolos com IES em } N - 1}{N.º \text{ de protocolos com IES em } N - 1} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados parcerias
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Fornecedores
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 63. Indicador 32. Nível de satisfação dos estagiários com o estágio e a empresa

Indicador 32. Nível de satisfação dos estagiários com o estágio e a empresa	
Estratégia Associada	16
Explicação	Este indicador permite aferir se os estágios desenvolvidos foram ao encontro das expectativas de jovens talentos
Valor a atingir	> 4,5
Fórmula de Cálculo	Média da pontuação obtida nos inquéritos de satisfação preenchidos pelos estagiários aquando do termino do estágio
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Inquérito aos estagiários
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 64. Indicador 33. Participação em iniciativas desenvolvidas por IES protocoladas

Indicador 33. Participação em iniciativas desenvolvidas por IES protocoladas	
Estratégia Associada	16
Explicação	Este indicador permite aferir o envolvimento da empresa em iniciativas promovidas pela universidade de forma a reforçar o employer branding junto de jovens talentos
Valor a atingir	>3,5
Fórmula de Cálculo	Média trimestral de participação de eventos promovidos pelas IES
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de eventos
Responsável pela medição	Dep. Marketing e Comunicação
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 65. Indicador 34. Intensidade de partilha de conhecimento

Indicador 34. Intensidade de partilha de conhecimento	
Estratégia Associada	17
Explicação	Este indicador permite aferir a intensidade de transação de conhecimento materializado em reuniões com parceiros e documentos cedidos
Valor a atingir	> 0,25
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de registos de reuniões de partilha de conhecimento} + n.^{\circ} \text{ de documentos com novos conhecimentos cedidos por parceiros}}{N.^{\circ} \text{ de fornecedores e parceiros}}$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Registos de reuniões Base de conhecimento
Responsável pela medição	Dep. I&D
Observações	

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.6.3 Os colaboradores

Foram desenvolvidos 10 indicadores de medição de desempenho para as estratégias desenvolvidas para o segmento de *stakeholders* colaboradores que, em conjunto, permitem ter uma visão global do desempenho da empresa face às 4 estratégias desenvolvidas.

Tabela 66. Indicador 35. N.º médio de anos a trabalhar na empresa

Indicador 35. N.º médio de anos a trabalhar na empresa	
Estratégia Associada	18
Explicação	Este indicador permite aferir a antiguidade média da equipa
Valor a atingir	>4
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Somatório do número de anos a trabalhar na empresa}}{\text{N.º de colaboradores}}$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 67. Indicador 36. Crescimento salarial anual

Indicador 36. Crescimento salarial anual	
Estratégia Associada	18
Explicação	Este indicador permite avaliar a progressão salarial média na empresa, garantindo que fatores como a remuneração não são um motivo de abandono
Valor a atingir	>5%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Somatório Rendimento Anual Bruto } N - \text{Somatório Rendimento Anual Bruto } N - 1}{\text{Somatório Rendimento Anual Bruto } N - 1} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 68. Indicador 37. Satisfação dos colaboradores

Indicador 37. Satisfação dos colaboradores	
Estratégia Associada	18
Explicação	Este indicador permite avaliar o nível de satisfação médio dos colaboradores da organ incluindo aspetos intrínsecos e extrínsecos, pontuados numa escala de 0 a 5
Valor a atingir	>4,5
Fórmula de Cálculo	Média da pontuação obtida nos inquéritos de satisfação dos colaboradores
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	Escala de 0 a 5

Fonte: elaboração própria

Tabela 69. Indicador 38. Turnover

Indicador 38. Turnover	
Estratégia Associada	18
Explicação	Este indicador permite avaliar a rotatividade dos colaboradores da organização
Valor a atingir	<5%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º Entradas + N.º Saídas}{2} \div N.º de Colaboradores * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 70. Indicador 39. Contratação dos colaboradores selecionados

Indicador 39. Contratação dos colaboradores selecionados	
Estratégia Associada	19
Explicação	Este indicador permite aferir se, de entre os potenciais colaboradores selecionados, se a empresa possui a atratividade necessária para os contratar
Valor a atingir	>75%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º de colaboradores contratados}{N.º de colaboradores selecionados} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 71. Indicador 40. Referenciação de RH

Indicador 40. Referenciação de RH	
Estratégia Associada	19
Explicação	Este indicador permite aferir a qualidade das recomendações realizadas pelos colaboradores
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.º de colaboradores referenciados}{N.º de colaboradores selecionados} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 72. Indicador 41. Atribuição de prêmios de desempenho

Indicador 41. Atribuição de prêmios de desempenho	
Estratégia Associada	20
Explicação	Este indicador permite aferir a relevância dos rendimentos variáveis face ao total de rendimento bruto dos colaboradores, funcionando como incentivo para melhorar o desempenho
Valor a atingir	>20%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Somatório de rendimentos variáveis}}{\text{Somatório dos rendimentos anuais brutos}} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 73. Indicador 42. Promoção do desenvolvimento académico em consonância com as necessidades da organização

Indicador 42. Promoção do desenvolvimento académico em consonância com as necessidades da organização	
Estratégia Associada	20
Explicação	Este indicador permite aferir o envolvimento dos colaboradores em ações de formação superior que estejam em consonância com as necessidades da organização
Valor a atingir	>40%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Colaboradores inscritos em cursos superiores}}{N.º \text{ total de colaboradores}} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Dep. RH
Observações	Mediante concretização de resultados

Fonte: elaboração própria

Tabela 74. Indicador 43. Nível de Satisfação com a utilização das novas ferramentas

Indicador 43. Nível de Satisfação com a utilização das novas ferramentas	
Estratégia Associada	21
Explicação	Este indicador permite aferir a satisfação dos colaboradores face às novas ferramentas implementadas pela organização
Valor a atingir	>4
Fórmula de Cálculo	Média de pontuação de satisfação com as ferramentas por parte dos trabalhadores da organização
Frequência de análise	Semestral
Fontes de dados	Registo de RH
Responsável pela medição	Semestral
Observações	Escala de 0 a 5

Fonte: elaboração própria

Tabela 75. Indicador 44. Aumento da eficiência decorrente da utilização de novas ferramentas

Indicador 44. Aumento da eficiência decorrente da utilização de novas ferramentas	
Estratégia Associada	21
Explicação	Este indicador permite aferir a redução do tempo de execução de projetos decorrente da utilização das ferramentas
Valor a atingir	<15%
Fórmula de Cálculo	$Média \left( \frac{\text{Tempo execução de projeto com recurso a ferramentas} - \text{Tempo de execução previsto}}{\text{Tempo de execução previsto}} * 100 \right)$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Ficas de Gestão de Projeto
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Projeto
Observações	

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.6.4 Investidores

Foram desenvolvidos 6 indicadores de medição de desempenho para as estratégias desenvolvidas para o segmento de *stakeholders* investidores que, em conjunto, permitem ter uma visão global do desempenho da empresa face às 3 estratégias desenvolvidas.

Tabela 76. Indicador 45. Reinvestimento de lucros

Indicador 45. Reinvestimento de lucros	
Estratégia Associada	22
Explicação	Este indicador permite aferir a taxa de reinvestimento dos investidores na empresa, sendo estes recursos utilizados para adquirir ativos estratégicos
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Lucros transitados} + \text{Reservas facultativas}}{\text{Resultado Líquido do período}} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Atas de encerramento do período e IES
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 77. Indicador 46. Autonomia Financeira

Indicador 46. Autonomia Financeira	
Estratégia Associada	22
Explicação	Através da autonomia financeira a empresa conseguira financiar os seus projetos de investimento recorrendo a capitais próprios, evitando incorrer em encargos com empréstimos na adversa conjuntura atual
Valor a atingir	>60%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	IES
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 78. Indicador 47. Retorno associado a novos investimentos

Indicador 47. Retorno associado a novos investimentos	
Estratégia Associada	22
Explicação	Através deste indicador será possível observar se os investimentos considerados estratégicos apresentam uma taxa de retorno aceitável para os acionistas
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Retorno do projeto}}{\text{Investimento no projeto}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Ficha de controlo de rendimentos e gastos; Mapa de ativos
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 79. Indicador 48. Crescimento do RLP Trimestral

Indicador 48. Crescimento do RLP Trimestral	
Estratégia Associada	23
Explicação	Através deste indicado será possível avaliar se a empresa está a operar de forma mais eficiente, maximizando rendimentos e reduzindo custos
Valor a atingir	>5%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Resultado Líquido de } N - \text{Resultado Líquido de } N - 1}{\text{Resultado Líquido de } N - 1} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Ficha de controlo de rendimentos e gastos;
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 80. Indicador 49. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade ambiental

Indicador 49. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade ambiental	
Estratégia Associada	24
Explicação	Através deste indicador é possível observar a proporção de investimentos realizados que respeitam os critérios de sustentabilidade ambientais definidos pela administração
Valor a atingir	>75%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Valor dos investimentos que cumprem os critérios de sustentabilidade ambiental}}{\text{Valor total do investimento realizado}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Mapa de ativos
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 81 Indicador 50. Indicador 50. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade social

Indicador 50. Investimentos cujos ativos respeitam os critérios de sustentabilidade social	
Estratégia Associada	24
Explicação	Através deste indicador é possível avaliar o cumprimento dos critérios de sustentabilidade social por parte dos fornecedores da empresa
Valor a atingir	>75%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Valor dos investimentos realizados a fornecedores que possuem certificações/planos relacionados com o bem estar organizacional e igualdade de gênero}}{\text{Volume total do investimento realizado}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Mapa de ativos Ficha de fornecedores
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.6.5 Agentes Reguladores e Comunidade

Foram desenvolvidos 4 indicadores de medição de desempenho para as estratégias desenvolvidas para o segmento de *stakeholders* agentes reguladores e comunidade que, em conjunto, permitem ter uma visão global do desempenho da empresa face às 3 estratégias desenvolvidas.

Tabela 82. Indicador 51. Garantir a avaliação do *compliance* legal e ambiental dos clientes e fornecedores

Indicador 51. Garantir a avaliação do <i>compliance</i> legal e ambiental dos clientes e fornecedores	
Estratégia Associada	25
Explicação	Através deste indicador será possível aferir o esforço da organização em avaliar o <i>compliance</i> legal e ambiental dos seus fornecedores e clientes, auxiliando as entidades reguladoras e contribuindo para um ambiente mais saudável
Valor a atingir	>70%
Fórmula de Cálculo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de contratos estabelecidos com empresas cujo o } \textit{compliance} \textit{ legal e ambiental foram avaliados pela Astrolábio}}{N.^{\circ} \text{ de contratos estabelecidos}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Ficha de Gestão de projeto; Ficha de fornecedores; Ficha de clientes
Responsável pela medição	Dep. Gestão de Fornecedores
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 83. Indicador 52. Lucro devolvido à comunidade

Indicador 52. Lucro devolvido à comunidade	
Estratégia Associada	26
Explicação	Através deste indicador será possível avaliar a proporção de resultado líquido que é revestido na sociedade (e.g. doações)
Valor a atingir	>5%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\textit{Valor das doações efetuadas em N}}{\textit{Resultado Líquido de N}} * 100$
Frequência de análise	Anual
Fontes de dados	Atas de encerramento do período e IES
Responsável pela medição	Dep. Financeiro
Observações	

Fonte: elaboração própria

Tabela 84. Indicador 53. Proporção da população envolvida em ações de formação a título gratuito

Indicador 53. Proporção da população envolvida em ações de formação a título gratuito	
Estratégia Associada	26
Explicação	Através deste indicador será possível avaliar o contributo da empresa para o desenvolvimento do capital humano do município em que se encontra sediada
Valor a atingir	>0,2%
Fórmula de Cálculo	$\frac{\textit{Número de formandos em ações de formação gratuitas em N}}{\textit{População do Município em N}} * 100$
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Fichas de Formação INE
Responsável pela medição	Dep. Formação
Observações	

Fonte: elaboração própria

**Tabela 85. Indicador 54. Margem de desconto média concebida a entidades do terceiro setor**

Indicador 54. Margem de desconto média concebida a entidades do terceiro setor	
Estratégia Associada	27
Explicação	Através deste indicador será possível aferir os descontos atribuídos às entidades do terceiro setor
Valor a atingir	>30%
Fórmula de Cálculo	<i>Média de desconto comercial atribuído a entidades da economia social</i>
Frequência de análise	Trimestral
Fontes de dados	Base de dados de propostas realizadas
Responsável pela medição	Dep. Comercial
Observações	

Fonte: elaboração própria

#### 4.2.7 Performance Prism versus Balanced Scorecard

Desenvolvido o modelo de medição de desempenho (*Performance Prism*) e, após este ser avaliado, validado e colocado em prática pelo administrador em conjunto com o responsável pelo sistema de controlo de gestão, desenvolveu-se uma entrevista com o administrador para perceber as vantagens e desvantagens face ao sistema de medição de desempenho anterior (*Balanced Scorecard*).

A entrevista foi organizada em quatro grandes grupos de questões, nomeadamente: (1) Validação das vantagens do *Performance Prism*; (2) Diferenças de *design* e conceção; (3) Elementos em falta face ao *Balanced Scorecard*; (4) Suprimento de lacunas face ao *Balanced Scorecard*.

##### Validação das vantagens do *Performance Prism*

Após expostas as principais vantagens:

- Um conhecimento mais detalhado da complexa envolvente da organização dado que “(...) ao ser necessário identificar os diferentes segmentos e subsegmentos de *stakeholders* para a identificação das suas necessidades e contributos, a empresa entra num processo de reflexão e reinvenção”;
- Evidenciar aos diferentes *stakeholders* que a empresa se importa com as suas necessidades e quer receber os seus contributos promovendo “(...) um alinhamento entre a organização e as partes interessadas, evidenciado a relevância dos clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros, entidades reguladoras e comunidade para o desenvolvimento da organização”;

- Permite ainda uma “(...) associação entre estratégias, processos e capacidades críticas para executar esses processos, resultando num processo de reflexão sobre toda a organização”;

#### Diferenças de *design* e conceção

O administrador da empresa, quando deparado com a questão “Quais considera serem as principais diferenças de *design* e conceção entre o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism*?” destacou que:

- Os modelos partem de perspetivas distintas. O modelo *Balanced Scorecard* que a empresa utilizou durante mais de 8 anos “(...) parte das estratégias definidas pela empresa e, a partir destas, desenvolve as (4) perspetivas”. Por outro lado, o *Balanced Scorecard* “(...) parte das necessidades e contributos dos *stakeholders* e, estando estes elementos identificados, desenvolve estratégias orientadas para a sua satisfação e aproveitamento, respetivamente”;
- Existem alguns pontos em que os modelos são consonantes dado que “As estratégias e indicadores desenvolvidos para os investidores (*Performance Prism*) vão ao encontro das estratégias e indicadores que, tradicionalmente, figuram na perspetiva financeira do *Balanced Scorecard*, bem como as estratégias e indicadores dos clientes correspondem à perspetiva de Clientes do *Balanced Scorecard*”;
- Destaca ainda que, em termos teóricos, o “(...) processo de implementação do *balanced scorecard* está altamente difundido e figura-se como mais simples e rápido, tornando o modelo mais apelativo para empresas com poucos recursos para investir em sistemas de medição de desempenho”;

#### Elementos em falta face ao *Balanced Scorecard*

Em resposta à questão “Que elementos considera que estão omissos ou menos desenvolvidos no *Performance Prism* face ao *Balanced Scorecard*?” o administrador da empresa destacou:

- “O *Balanced Scorecard* tem associado um conjunto de ações para a persecução da estratégia enquanto o *Performance Prism* não destaca qualquer elemento em tal direção sendo necessário, à posteriori, definir um plano de ação para as diferentes estratégias e que estejam relacionados com os diferentes indicadores”;

- A falta de existência de uma relação causa-efeito “(..) comparativamente ao *Balanced Scorecard* o modelo (*Performance Prism*) é de mais difícil implementação e utilização dado carecer da relação causa-efeito a que as empresas estão habituadas a ter nas diferentes perspetivas);
- Por outro lado, destaca ainda que “Decorrente da relação de causa e efeito entre as diferentes perspetivas (do *Balanced Scorecard*), a perspetiva Financeira e o correspondente retorno para os investidores figura como a principal finalidade da organização fator que, apesar de ser tradicional, ainda nos dias de hoje é alvo de muita atenção por parte dos gestores”;

#### Suprimento de lacunas face ao *Balanced Scorecard*.

O administrador da empresa, quando deparado com a questão “Quais considera serem as lacunas do *Balanced Scorecard* que são supridas com a implementação do *Performance Prism*?” destacou:

- A capacidade de levar em consideração “(..) os diferentes grupos de *stakeholders* de forma isolada faz com que a empresa se debruce sobre os mesmos de forma igualitária, algo que não acontece no *Balanced Scorecard* onde, tendencialmente, gestores e *controllers* tendem a dar primazia aos clientes e acionistas numa primeira instância (através da perspetiva clientes e financeira) e aos colaboradores numa segunda instância (perspetiva aprendizagem e crescimento)”;
- O foco dado aos processos e capacidades para a sua execução “(..) observa-se uma associação direta e inquestionável entre estratégias, processos e capacidades, sendo que este elemento não se encontra presente no *Balanced Scorecard*”;
- O ajustamento do modelo face ao contexto económico e social atual “As empresas têm, cada vez mais, responsabilidades para com uma transversalidade de partes interessadas e o envolvimento destes no processo de desenvolvimento estratégico e medição de desempenho é fundamental para garantir que a empresa não trabalha de forma desligada da sua envolvente macro e microeconómica”.

## 5 CONCLUSÃO

O desempenho ou *performance* organizacional apresenta um longo historial de investigação dado que, através da sua compreensão, académicos e gestores procuram encontrar formas de aumentar a eficiência e eficácia das operações.

O modelo *Performance Prism* (PP) foi desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley e a sua proposta de valor prende-se com o facto de agregar as características mais relevantes de diversos sistemas de medição de desempenho, fazendo a ligação entre a estratégia das empresas e a perspetiva dos *stakeholders* (Neely et al., 2002).

O'Boyle e Hassan (2013) afirmam que, apesar do modelo apenas ter recebido uma fração da atenção dada pelos investigadores ao *Balanced Scorecard*, apresenta-se como uma abordagem alternativa de relevo dado que para qualquer empresa, em qualquer setor, um dos aspetos mais relevantes é atuar em conformidade com as expetativas dos *stakeholders*.

Apesar de tanto *Balanced Scorecard* como o *Performance Prism* apresentarem um potencial semelhante, quando avaliados sobre o mesmo conjunto de critérios (e.g. Narkunienė & Ulbinaitė, 2018), o *Balanced Scorecard* continua a ser a ferramenta de medição de *performance* contemporânea mais estudada e utilizada (Cooper et al., 2017; Malagueño et al., 2018).

Em Portugal, num estudo efetuado por Reis (2021), observa-se ainda um grande desconhecimento do *Performance Prism* e uma adoção ainda mais reduzida enquanto que, por outro lado, o *Balanced Scorecard* é conhecido pela generalidade dos gestores e utilizado por uma proporção significativa de empresa.

Contudo, muitos são os autores que apontam benefícios na utilização do *Performance Prism* enquanto ferramenta de medição de desempenho (e.g. Blanc et al., 2007; Narkunienė & Ulbinaitė, 2018; Neely, et al., 2002; Striteska & Spickova, 2012) e outros denotam a sua utilidade para que as PME's consigam lidar com a complexidade de organizações cada vez mais ligadas e dependentes das partes interessadas (e.g. Garengo et al., 2005; Helia et al., 2021; Severgnini et al., 2019).

A empresa objeto de investigação percebe a multiplicidade de *stakeholders* como um desafio no desenvolvimento da sua atuação e encara a medição e gestão do seu desempenho como complexa e indispensável.

Foi partindo desta breve reflexão e necessidade empresarial concreta, que foram desenvolvidas as questões de investigação: Será que uma empresa de pequena dimensão conhece as necessidades dos seus *stakeholders*? É viável e necessário integrar as necessidades e contributos dos diferentes *stakeholders* no modelo de medição e gestão de desempenho?

Assim, em termos gerais, o objetivo de investigação passou por desenvolver e implementar um sistema de medição e gestão de desempenho que incorpore as necessidades e os contributos dos *stakeholders* numa empresa de consultoria e formação empresarial.

Com a concretização do primeiro objetivo específico procurava-se perceber quem são os *stakeholders* da organização. Partindo de um conjunto de documentos facultados pela organização foi possível identificar um total de 285 *stakeholders* que, após rotulados tendo por base os atributos de Mitchell et al. (1997), em entrevistas junto da administração, a empresa deparou-se com um efetivo de 146 *stakeholders*, descartando 139 *stakeholders* sem atributos.

De seguida, de forma a concretizar ao segundo objetivo específico, foram identificados, em entrevistas desenvolvidas ao administrador da empresa, as necessidades e contributos que, na sua perceção, cada segmento e subsegmento de *stakeholders* apresentava. No total, foram identificadas 95 necessidades e 97 contributos. Tais necessidades e contributos foram validadas via inquérito junto dos diferentes *stakeholders* observando-se um total alinhamento da perceção da gestão com o entendimento das partes interessadas.

Identificadas e validadas as necessidades e contributos dos *stakeholders*, iniciou-se a conceção e desenvolvimento do *Performance Prism*, à luz do processo identificado por Neely et al. (2002), de forma a dar cumprimento ao terceiro objetivo específico. Assim, efetuando-se um agrupamento entre as diferentes necessidades e contributos, desenvolveu-se 10 estratégias para o segmento de *stakeholders* clientes, 7 estratégias para o segmento de fornecedores/parceiros, 4 estratégias para o segmento de colaboradores, 3 estratégias para os investidores e 3 estratégias para o segmento de agentes reguladores e comunidade. De seguida, tendo por base os processos e correspondentes descritivos disponibilizados pela empresa, alocou-se, a cada estratégia, processos e capacidades críticas para a sua execução desenvolvendo-se, logo de seguida, um conjunto de 54 indicadores de desempenho aprovados pelo administrador e responsável pelo sistema de controlo de gestão da empresa.

Após um breve período de implementação e utilização da ferramenta, de forma a concretizar o quarto objetivo específico da investigação, procurou-se perceber se os elementos comparativos entre o *Balanced*

*Scorecard* e o *Performance Prism* endereçados pela literatura se efetivavam no caso concreto da empresa em estudo.

As vantagens da utilização do *Performance Prism* identificadas pelo administrador vão ao encontro das vantagens preconizadas na literatura (e.g. Narkunienė & Ulbinaitė, 2018; Neely et al., 2002; Striteska & Spickova, 2012) reforçando a relevância do modelo num contexto económico e empresarial onde as partes interessadas assumem, a cada dia que passa, uma posição cada vez mais determinante no sucesso das empresas.

Dado o longo historial da empresa com a utilização do *Balanced Scorecard*, o administrador da empresa conseguiu, de forma minuciosa, identificar as diferenças de design e conceção existentes entre o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism* (e.g. Silva et al., 2013) destacando que, no *Performance Prism*, é necessário desenvolver um plano de ação adicional para concretizar a estratégia em ação e, desta forma, alcançar as metas traçadas para os indicadores. Adicionalmente, destaca que a ligação causa-efeito existente entre os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard* tornam o modelo de mais fácil desenvolvimento e utilização, quando comparado com o *Performance Prism*.

Por outro lado, concluiu-se que a maior abrangência do modelo face às diferentes tipologias e complexidade de *stakeholders*, bem como a consideração dos processos e capacidades críticas para a sua execução, permitem desenvolver um processo de avaliação total da empresa, garantindo que esta demonstra às suas partes interessadas que está empenhada na satisfação das suas necessidades e que os seus contributos relevam para o seu desenvolvimento, tal como preconizado por Neely et al. (2002).

Em suma, de forma a responder às questões de partida, e destacar o **principal contributo** desta investigação, destaca-se que a empresa em estudo passou a conhecer, com mais precisão, as necessidades e contributos dos seus *stakeholders* e a integração de tais necessidades e contributos no sistema de medição de desempenho, através do modelo *Performance Prism*, apesar de complexa e morosa, apresenta potencial para reforçar a competitividade da organização e diferenciar a mesma dos concorrentes que ocupam o mesmo mercado.

No que concerne às **limitações** da presente investigação, para além das relacionadas com a metodologia utilizada, destacam-se outras, essencialmente três de diferentes índoles:

- Não foi possível proceder ao desenvolvimento de inquéritos junto dos agentes reguladores e comunidade envolvente decorrente do curto horizonte temporal para o desenvolvimento do

presente projeto. Contudo, como solução, o responsável pelo sistema de controlo de gestão comprometeu-se a estrutura e implementar o inquérito junto de tal segmento de *stakeholders*, validando as necessidades e contributos identificados junto do administrador no presente trabalho;

- O elevado número de necessidades e contributos resultou num vasto conjunto de estratégias que, quando associadas aos processos e capacidades, tornam o modelo bastante complexo e de difícil atualização. Tal limitação, não dependente da investigação desenvolvida, decorre da ferramenta *Performance Prism*. Tendo já o sistema desenvolvido, a Administração da empresa irá avaliar as mais-valias de utilização de tal modelo e, caso o benefício ultrapasse os custos e esforço de atualização, a empresa irá manter o modelo ativo;
- Falta de literatura que, de forma concreta e específica, procura comparar o *Performance Prism* com os demais modelos de medição de desempenho. Tal inexistência foi transformada numa oportunidade dado que, desta forma, o autor pôde adentrar pela temática liberto de condicionalismos impostos por trabalhos prévios;

No que respeita a **pistas para investigações futuras** importa destacar que as conclusões e resultados obtidos com a presente investigação apenas são válidos para a organização em estudo. Assim propõe-se que se continuem a desenvolver investigações que objetivem no mesmo setor ou em outros setores de atividade, aferindo se os mesmos resultados são evidenciados. Seria ainda proveitoso desenvolver investigações que procurem medir o impacto do modelo na *performance* empresarial de empresas que já tenham implementado o modelo de forma a avaliar se existe uma efetiva relação custo-benefício com o modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdallah, A. B., & Al-Ghwayeen, W. S. (2020). Green supply chain management and business performance: The mediating roles of environmental and operational performances. *Business Process Management Journal*, 26(2), 489–512. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0091>
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Adomako, S. (2019). Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter? *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 79–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2191>
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506. <https://doi.org/10.5465/256972>
- Bititci, U., Carrie, A., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062–3085. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>
- Bititci, U., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692–704. <https://doi.org/10.1108/01443570010321676>
- Blanc, S., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2007). Evolution management towards interoperable supply chains using performance measurement. *Computers in Industry*, 58(7), 720–732. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.05.011>
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business*

- Excellence*, 7(3), 15–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13683040310496462>
- Bourne, M., Kennerley, M., & Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
- Burgess, T., Ong, T., & Shaw, N. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 583–602. <https://doi.org/10.1108/17410400710823633>
- Burritt, R. L., Herzig, C., Schaltegger, S., & Viere, T. (2019). Diffusion of environmental management accounting for cleaner production: Evidence from some case studies. *Journal of Cleaner Production*, 224, 479–491. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.227>
- Büyükoçkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of Environmental Management*, 217, 253–267. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.03.064>
- Chalmeta, R., Palomero, S., & Matilla, M. (2012). Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 25(8), 716–740. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2012.665178>
- Chartered Global Management Accountant. (2013). *The Performance Prism*.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., Shaw, D., & Australia, C. (2000). OPM: a system for organisational performance measurement. *Proceedings of the Performance Measurement Past, Present and Future*.
- Chong, H. (2008). Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: the Grounded Theory Approach. *Journal of Business & Public Affairs*. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=3542952>
- Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102–121. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0031>

- Chow, C., & Van Der Stede, W. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1–8.
- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186–200. <https://doi.org/10.1108/17410401011014258>
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765–791. <https://doi.org/10.1080/002075400189149>
- da Costa, M. L. R., de Souza Giani, E. G., & Galdamez, E. V. C. (2019). Vision of the balanced Scorecard in micro, small and medium enterprises. *Sist. Gestão*, 14, 131–141. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n1.1505>
- da Silva, S. D., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2013). Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da performance prism ao balanced scorecard: um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. *Revista de Ciências Da Administração*, 15(37), 136–153. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p136>
- Davig, W., Elbert, N., & Brown, S. (2004). Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard: Quarterly Journal. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69(1), 18–24.
- Dixon, J., Nanni, A., & Vollmann, T. (1990). New performance challenge: Measuring operations for world-class competition (irwin/apics series in production management). In *Dixon, J., Robb, N., Alfred, J., Vollmann, TE, Eds.*
- Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P., & Timkova, V. (2018). Non-Financial Indicators and Their Importance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 41–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.03>
- Dobrovolny, J., & Fuentes, S. (2008). Quantitative versus qualitative evaluation: A tool to decide which to use. *Performance Improvement*, 47(4), 7–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pfi.197>

- Driva, H., Pawar, K. S., & Menon, U. (2000). Measuring product development performance in manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 63(2), 147–159. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00007-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00007-9)
- Ducq, Y., Vallespir, B., & Doumeingts, . (2001). Coherence analysis methods for production systems by performance aggregation. *International Journal of Production Economics*, 69(1), 23–37. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00054-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00054-2)
- Duman, G. M., Tozanli, O., Kongar, E., & Gupta, S. M. (2017). A holistic approach for performance evaluation using quantitative and qualitative data: a food industry case study. *Expert Systems with Applications*, 81, 410–422.
- Emese, Z. K. (2018). Business Performance Evaluation, in the Light of Corporate Social Responsibility. *Ovidius University Annals*, 18(2), 555–559.
- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação Avançada Em Gestão e Economia*.
- Fitzgerald, L., & Moon, P. (1996). *Performance measurement in service industries: making it work*.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Freeman, E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Freeman, R., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 183–201). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. OUP Oxford.
- Frolick, M. N., & Ariyachandra, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *Information*

*System Management*, 23(1), 41–48.

- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2089477>
- Ghalayini, A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80. <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>
- Ghalayini, A., Noble, J., & Crowe, T. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207–225. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(96\)00093-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(96)00093-X)
- Ghandour, D. (2021). Analytical Review of the Current and Future Directions of Management Accounting and Control Systems. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 9(3), 42–73. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3819654>
- Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23(4), 639–646. <https://doi.org/10.1080/00207548508904734>
- Goldratt, E. (1990). *What is this Thing Called Theory of Constraints and How should it be Implemented*. North River Press, Croton on Hudson, NY.
- Gooyert, V., Rouwette, E., van Kranenburg, H., & Freeman, E. (2017). Reviewing the role of stakeholders in Operational Research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 402–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.079>
- Grenzfurter, W., Rudberg, M., Loike, K., Mayrhofer, R., & Gronalt, M. (2021). Industrialized housebuilding business strategies and the design of performance management systems. *Production Planning & Control*, 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2021.1992030>
- Hall, R. H. (1980). Effectiveness theory and organizational effectiveness. *The Journal of Applied*

*Behavioral Science*, 16(4), 536–545.

- Hannula, M. (2002). Total productivity measurement based on partial productivity ratios. *International Journal of Production Economics*, 78(1), 57–67. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00186-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00186-9)
- Heinicke, A. (2018). Performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 28(4), 457–502. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>
- Helia, V., Sutrisno, W., Zaputra, A., & Qurtubi, Q. (2021). Performance measurement system using performance prism approach in batik company: a case study. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 5(1), 43–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.30656/jsmi.v5i1.3099>
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). *Progress in performance management: Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice*. Springer.
- Hoskin, K. W., & Macve, R. H. (1988). The genesis of accountability: The west point connections. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 37–73. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90025-6)
- Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 2–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>
- Hudson, M., Lean, J., & Smart, P. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. *Production Planning & Control*, 12(8), 804–813. <https://doi.org/10.1080/09537280110061557>
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Empresas em Portugal - 2020*.
- Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2013). Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(4), 350–363. <https://doi.org/10.1108/17410401311329607>
- Kamble, S., Gunasekaran, A., Ghadge, A., & Raut, R. (2020). A performance measurement system for

- industry 4.0 enabled smart manufacturing system in SMMEs- A review and empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107853. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107853>
- Kanji, G. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715–728. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002090>
- Kanji, G. K., & Moura, P. (2006). *Performance measurement: The path to excellence*. Wisdom House Academic Publishers.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drives Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 1–13.
- Kartalis, N., Velentzas, J., & Broni, G. (2013). Balance scorecard and performance measurement in a Greek industry. *Procedia Economics and Finance*, 5, 413–422. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00049-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00049-X)
- Keegan, D., Eiler, R., & Jones, C. (1989). Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*, 70(12), 45.
- Kirchhoff, B. A. (1977). Organization effectiveness measurement and policy research. *Academy of Management Review*, 2(3), 347–355.
- Laitinen, E. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65–99. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00021-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00021-X)
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 46–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/103841118802600204>
- Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success—A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 105–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.004>
- Liang, T., You, J., & Liu, C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138–1158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02635571011077807>

- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up—The Essential Guide to Measuring Business Performance*, London. Mandarin.
- Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, *183*, 299–315.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, *51*(1), 221–244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(2), 162–169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, *8*(6), 698–706. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Marchand, M., & Raymond, L. (2018). Characterising performance measurement systems as used in SMEs: a field study. *Benchmarking: An International Journal*, *25*(8), 3253–3275. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2017-0346>
- Markic, D. (2014). A review on the use of performance indicators in the public sector. *Tem Journal*, *3*(1), 22.
- McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, *2*. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Medori, D. (1998). The development and implementation of an integrated performance measurement framework. *Performance Measurement—Theory and Practice (Conference Proceedings)*, *2*, 639.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mitrea-Curpanaru, G. (2021). Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *1169*(1), 12039. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1169/1/012039>
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an

- unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481–491.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00034-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00034-1)
- Murray, A. (2016). Partial versus total factor productivity measures: An assessment of their strengths and weaknesses. *International Productivity Monitor*, 31, 113.  
<https://doi.org/https://ideas.repec.org/a/sls/ipmsls/v31y20168.html>
- Nadzam, D., & Nelson, M. (1997). The benefits of continuous performance measurement. *Nursing Clinics of North America*, 32(3), 543–559.
- Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125–138.  
<https://doi.org/https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02121048/document>
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall - Financial Times.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships. In *Financial Times/Prentice Hall, London*. Pearson Education.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.  
<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. *Evidence Based Nursing*, 22(3), 67 LP – 68. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145>
- Nudurupati, S., Garengo, P., & Bititci, U. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107942>
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2013). Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism. *Organization Development Journal*, 31(3), 51–58.  
<https://doi.org/https://www.proquest.com/scholarly-journals/organizational-performance-management-examining/docview/1467437243/se-2?accountid=39260>
- Ontita, J., & Kinyua, G. (2020). Role of Stakeholder Management on Firm Performance: An Empirical

- Analysis of Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 5(1), 26–35. <https://doi.org/10.11648/j.jbed.20200501.14>
- Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance measurement system: Implementation process in SMEs. *Sustainability*, 13, 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13094794>
- Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), 63–66. <https://doi.org/10.1108/00438020010311197>
- Parthiban, P., & Goh, M.-. (2011). An integrated model for performance management of manufacturing units. *Benchmarking: An International Journal*, 18(2), 261–281. <https://doi.org/10.1108/14635771111121702>
- Pedrini, M., & Ferri, L. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Pun, K., & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106.x>
- Raffoni, A., Visani, F., Bartolini, M., & Silvi, R. (2018). Business performance analytics: exploring the potential for performance management systems. *Production Planning & Control*, 29(1), 51–67. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2021.1992030>
- Rahim, A. G., Ofuani, A. B., & Olonode, O. P. (2018). Trends in business performance measurement: A literature analysis. *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 8(1), 151–160. <https://doi.org/https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/10270>
- Ravelomanantsoa, M., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2019). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, 57(15–16), 5026–5046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- Reis, V. (2021). *O Performance Prism como Ferramenta de Controlo de Gestão*.
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2.ª Ed.). Oxford: Blackwell.
- Rodriguez, R., Svensson, G., & Eriksson, D. (2018). Organizational logic to prioritize between the elements of triple bottom line. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 1626–1640. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0027>
- Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Verdecho, M. (2021). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15–16), 1803–1828. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357>
- Sahlin, J., & Angelis, J. (2019). Performance management systems: reviewing the rise of dynamics and digitalization. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1–21.
- Sánchez-Valdez, J. A., Basurto-Gutiérrez, K. S., & Flores-Laguna, O. A. (2021). The Structural Model of Business Performance Management in Small and Medium-Sized Enterprises in Mexico. *International Journal of Business*, 26(2), 76–93.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
- Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 495–510. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2020-0016>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students - fifth edition. In *Research methods for business students - fifth edition*.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1086026617722882>

- Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377–395. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/2391311>
- Serrat, O. (2010). The perils of PM. *Knowledge Solutions, Asian Development Bank*.
- Severgnini, E., Cardoza Galdamez, E. V., & Camacho, R. R. (2019). Applicability of Performance Prism in SMEs: a multiple case study. *Gestão & Produção*, 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/0104-530X3014-19>
- Shad, M. K., Lai, F.-W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208, 415–425. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>
- Sichel, D. (2019). Productivity Measurement: Racing to Keep Up. *Annual Review of Economics*, 11(1), 591–614. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080218-030439>
- Smith, M., & Bititci, U. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(9), 1207–1228. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0313>
- Sousa, S., Aspinwall, E., & Rodrigues, A. (2006). Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1/2), 120–134. <https://doi.org/10.1108/14635770610644628>
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1–13.
- Supply Chain Council. (2006). *Supply chain operations reference model: overview of SCOR Version 8.0*.
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D., & Sarwar, M. (2013). Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity. *International Journal of Lean Thinking*, 4(1), 51–64.
- Suwignjo, P., Bititci, U., & Carrie, A. (2000). Quantitative models for performance measurement system. *International Journal of Production Economics*, 64(1), 231–241. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(99\)00061-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(99)00061-4)

- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347–354.  
<https://doi.org/10.1108/00438020310502651>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93–106.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41–54. <https://doi.org/10.1108/13683041211230311>
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18.  
<https://doi.org/10.1108/13683041011027418>
- Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847–866.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842023>
- Thanki, S., & Thakkar, J. (2016). Value–value load diagram: a graphical tool for lean–green performance assessment. *Production Planning & Control*, 27(15), 1280–1297.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1220647>
- Trochim, W., & Donnelly, J. (2001). *Research methods knowledge base* (Vol. 2). Atomic Dog Pub. Macmillan Publishing Company, New York.
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1–24.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.  
<https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/258398>
- Verweire, K., & Van den Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*. <https://doi.org/10.4135/9781446211618>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration*

*Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256975>

Yadegari, R., Rahmani, K., & Khiyabani, F. (2019). Providing a comprehensive model to measure the performance dimensions of industrial clusters using the hybrid approach of q-factor analysis and cluster analysis. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 235. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-14>

Yin, R. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4.ª Ed.). Sage.

Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 89–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005>

Zsidó, K., & Fenyves, V. (2015). Application of “traditional” and “new” approach methods in business performance measurement. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(1), 51–57.