

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NUMA
EMPRESA DE RESTAURAÇÃO E
ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Mariana Filipa Rosa Quinas

LISBOA, DEZEMBRO DE 2018

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO
BALANCED SCORECARD NUMA EMPRESA
DE RESTAURAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE
EVENTOS

Mariana Filipa Rosa Quinas

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Doutora Célia Cristina da Silva Vicente, professora da área científica de Contabilidade de Gestão

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Paula Gomes dos Santos

Vogal _____ Doutora Alexandra Domingos

Vogal _____ Doutora Célia Vicente

LISBOA, DEZEMBRO DE 2018

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedicatória

Àqueles que acreditam, sempre, que sou capaz de mais e melhor,
àqueles que estão sempre lá e jamais me deixarão cair:
aos meus pais e ao meu irmão.

«Para se ter sucesso, é necessário amar realmente o que se faz»

(Steve Jobs).

Agradecimentos

Certamente este espaço, não será suficiente para agradecer, a todos aqueles que me ajudaram a percorrer esta caminhada – nem sempre fácil – e a alcançar mais um objetivo na minha vida académica, o grau de Mestre.

Nesse sentido, gostaria de agradecer a todos aqueles que de forma direta, ou indireta, me ajudaram a alcançar o objetivo a que me propus.

Em primeiro lugar quero agradecer à Professora Doutora Célia Vicente, por ter aceite orientar a minha dissertação, pela disponibilidade, acompanhamento e espírito crítico que demonstrou, bem como a todos os Professores que me acompanharam nestes dois anos de Mestrado.

Ao Dr. António Quaresma, administrador do grupo “O Valor do Tempo”, no qual me encontro a desenvolver a minha atividade profissional, por mais uma vez ter colocado à minha disposição toda a informação que achasse necessária para o desenvolvimento desta dissertação. Ao Pedro Dias, diretor operacional da Catedral da Cerveja®, por me ter fornecido alguma dessa informação.

À Ana, à Maria João e à Patrícia, as amigas que o Mestrado me “deu” e que estão também a percorrer esta caminhada. Estamos quase lá!

Aos meus melhores amigos, que incansavelmente me aturaram e me deram força para nunca desistir e que sempre compreenderam a minha ausência por falta de tempo.

Ao meu namorado, pela paciência e por todo o apoio nos momentos finais desta caminhada.

Ao meu irmão, um dos três pilares da minha vida, que apesar da sua tenra idade me apoiou de forma incondicional e entendeu, sempre, a minha falta de tempo e paciência.

Por fim, quero agradecer aos “culpados” de tudo isto aos outros dois pilares da minha vida, a quem me ensinou que sem trabalho e esforço nada se consegue, mas que com eles tudo é possível: os meus pais!

Todas as palavras que aqui possa escrever não serão suficientes para agradecer tudo o que fazem por mim, sem eles chegar aqui era muito mais difícil, senão mesmo impossível. Obrigada pelo amor, educação, valores... por tudo!

A todos vocês o meu MUITO OBRIGADA!

Resumo

Antigamente, a realidade empresarial apresentava níveis de incerteza bastante diferentes dos que apresenta hoje em dia. Atualmente, os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel muito importante na vida das empresas, especialmente no que diz respeito à sua capacidade competitiva, sendo necessário entender qual a importância que os mesmos têm vindo a assumir nas entidades, assim como analisar a natureza, causas e implicações de possíveis mudanças nas práticas de gestão.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que analisa a empresa de diferentes pontos de vista tentando dar uma imagem real desta a cada momento, com base em indicadores centrados numa vertente financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O processo do BSC tem início com a clarificação da estratégia, por parte da gestão de topo, sendo fundamental a comunicação dos objetivos e estratégias que daí resultem, a toda a empresa permitindo que todos os colaboradores fiquem a conhecer quais os objetivos críticos a atingir para que a estratégia tenha sucesso.

Este trabalho apresenta um estudo de caso aplicado a uma empresa portuguesa, que se dedica a várias atividades (restauração & organização de eventos e panificação), a Patrimvs Indústria, S.A., pretendendo contribuir para a implementação de uma ferramenta estratégica e analisar o BSC numa empresa em expansão no mercado português, empresa essa que apresenta bons rácios relacionados com as perspetivas financeira e de clientes, e que por isso, deverá focar-se mais nas perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Contabilidade de Gestão; Gestão Estratégica; Avaliação de Desempenho

Abstract

In the old days, business reality presented levels of uncertainty that were quite different from those it presents today. Management control systems today play a very important role in the life of companies, especially as regards their competitive capacity, and it is necessary to understand the importance they have been assuming in the entities, as well as to analyze the nature, causes and implications of possible changes in management practices.

The Balanced Scorecard (BSC) is a tool that analyzes the company from different points of view, trying to give a real picture of it at each moment, based on indicators focused on a financial, customer, internal processes and learning and growth. The BSC process begins with the clarification of the strategy by the top management, being essential the communication of the objectives and strategies that result, to the whole company allowing all employees to know what the critical objectives to achieve for strategy to succeed.

This work presents a case study applied to a Portuguese company, which is engaged in various activities (catering & event organization and baking), Patrimvs Indústria, SA, intending to contribute to the implementation of a strategic tool and analyze the BSC in a company in expansion in the Portuguese market, which has good ratios related to the financial and customer perspectives, and that therefore, it should focus more on the perspectives of internal processes and learning and growth.

Keywords: Balanced Scorecard; Management Accounting; Strategic management; Performance evaluation

Índice

Capítulo I - Introdução	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
1.3. Metodologia de Investigação.....	2
1.4. Estrutura da Investigação.....	3
Capítulo II – Revisão de Literatura	4
2.1. Contabilidade de Gestão.....	4
2.2. Gestão Estratégica	7
2.3. O Balanced Scorecard	9
2.3.1. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.1.1. Missão	15
2.3.1.2. Valores	16
2.3.1.3. Visão.....	17
2.3.2. As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.2.1. Perspetiva Financeira	20
2.3.2.2. Perspetiva Clientes	22
2.3.2.3. Perspetiva Processos Internos	23
2.3.2.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.....	26
2.3.3. Componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.4. Construção de um <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.3.5. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.3.6. Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.3.7. O <i>Balanced Scorecard</i> nas Pequenas e Médias Empresas	35
2.3.7.1. Conceito de Pequena e Média Empresa	35

2.3.7.2.	Etapas da Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às PME.....	37
Capítulo III –	Estudo de Caso: Patrimvs Indústria, S.A.....	39
3.1.	O Grupo “Valor do Tempo”	39
3.2.	História da Empresa – Patrimvs Indústria, S.A.	41
3.2.1.	Proposta de Construção do BSC.....	42
3.2.1.1.	Centros de Custo da Empresa.....	42
3.2.1.2.	Pilares para a construção do BSC	43
3.2.1.3.	Estrutura Organizacional.....	44
3.2.1.4.	Análise <i>SWOT</i>	44
3.2.1.5.	Plano Estratégico.....	49
3.2.1.6.	Indicadores Estratégicos e Metas.....	53
3.2.1.7.	Plano de ação	60
3.2.1.8.	Gestão do <i>Balanced Scorecard</i>	65
Capítulo IV –	Conclusões.....	66
4.1.	Conclusão	66
4.2.	Limitações da Investigação	67
4.3.	Sugestões para Futuras Investigações.....	67
Bibliografia.....		68
Anexos.....		73

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Esquema da matriz <i>SWOT</i>	8
Figura 2.2 - Configuração Inicial do <i>Balanced Scorecard</i>	10
Figura 2.3 - Processo de gestão estratégica do BSC	13
Figura 2.4 - Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	14
Figura 2.5 - Sequência lógica do BSC	18
Figura 2.6 - Novo Modelo de <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 2.7 - Mapa da Estratégia do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Figura 2.8 - Cronograma de Implementação do BSC segundo Kaplan e Norton	31
Figura 3.1 - Empresas do Grupo "O Valor do Tempo"	40
Figura 3.2 - Organograma da Catedral da Cerveja©.....	44
Figura 3.3 - Mapa Estratégico da Catedral da Cerveja©.....	52

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 – Habilitações Académicas dos Colaboradores.....	48
---	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Questões a que responde a missão	15
Quadro 2.2 - Questões a que respondem os valores.....	17
Quadro 2.3 - Questões a que responde a Visão.....	18
Quadro 2.4 - Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	33
Quadro 2.5 - Limites para Classificação de PME estabelecidos pela Comissão Europeia	36
Quadro 2.6 - - Limites para as PME estabelecidos em Portugal.....	37
Quadro 3.1 - Análise SWOT da Catedral da Cerveja©	45
Quadro 3.2. - Objetivos Estratégicos da Patrimvs	51
Quadro 3.3 - Indicadores Estratégicos e Metas do Centro de Custo 03.....	59
Quadro 3.4 - Plano de Ação	64

Lista de Abreviaturas

ABC – *Activity-Based Costing*

ABM – *Activity-Based Management*

a.c. – Antes de Cristo

BSC – *Balanced Scorecard*

CFROI – *Cash Flow Return On Investment* (Fluxo de Caixa Gerado pelo Investimento)

CVA – *Cash Value Added* (Valor Financeiro Acrescentado)

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EUA – Estados Unidos da América

EVA – *Economic Value Added* (Valor Económico Acrescentado)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

Nº - Número

NIF – Número de Identificação Fiscal

JIT – *Just in Time*

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – *Return on Investment*

ROE - *Return on Equity*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TQM – *Total Quality Management*

VAB – Valor Atualizado Bruto

Capítulo I - Introdução

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

Desde sempre que as empresas têm necessidade de definir a forma como vão atuar, de forma a alcançar o sucesso e os objetivos que ambicionam.

Com o passar dos anos, o mundo empresarial tem sofrido bastantes mudanças, estando a tornar-se cada vez mais complexo. Para conseguir responder, de forma positiva, a estas constantes mudanças, as empresas, vêem-se obrigadas a rever as suas estratégias e analisar as suas capacidades.

Para fazer face à globalização das economias e ao desenvolvimento tecnológico quer a nível industrial que a nível das tecnologias de informação, a contabilidade de gestão sofreu profundas alterações (Major & Vieira, 2017).

Dadas as constantes mudanças do ambiente empresarial é de máxima importância o acesso à informação de forma a que a adaptação das empresas ao meio envolvente seja adequada.

O controlo de gestão é um tema cada vez mais abordado nos dias de hoje, sendo definido por Jordan, Neves, & Rodrigues (2011) como um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa, dando primazia à ação e à tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.

Em Portugal, é comum, as empresas focarem-se na análise dos resultados financeiros, que apesar de ser um objetivo/indicador importante, não deve ser definido como referencial da situação da empresa. As análises financeiras tradicionais, não conseguem descrever o verdadeiro desempenho de uma empresa, uma vez que o real valor das mesmas está nos ativos intangíveis, mais concretamente nos seus colaboradores, na sua capacidade criativa e nas suas competências. (Kaplan & Norton, 1997)

Hoje em dia, é bastante importante as empresas disporem de um sistema de gestão que lhes forneça informações corretas e oportunas que conduzam a decisões acertadas. Neste sentido o BSC (*Balanced Scorecard*) é visto como uma importante ferramenta a ser utilizada para estabelecer metas quer individuais quer coletivas.

Tendo como base estudos já realizados anteriormente, pretende-se alargar tanto o conhecimento como o domínio ao nível do BSC. Pretende-se, em primeiro lugar, realizar uma análise à vasta literatura existente sobre esta temática.

Embora a temática *Balanced Scorecard* não seja, propriamente, uma novidade ao nível da gestão, é um tema sempre atual e importante. Em termos práticos pretende-se implementar esta temática numa empresa de restauração e de organização de eventos. Esta ferramenta para a gestão e organização da empresa em estudo será bastante útil, uma vez que permite enquadrar a empresa num ambiente estratégico e também perceber quais os principais focos em que deve atuar.

1.2. Objetivos da Investigação

O estudo tem como principal objetivo apresentar uma proposta de aplicação da ferramenta estratégica e de avaliação de desempenho baseada no *Balanced Scorecard*, tendo como objeto de estudo a empresa Patrimvs Indústria, S.A.

Para atingir estes objetivos será realizado um estudo teórico relativo ao tema, abordando pontos como o conceito e a evolução do BSC e a análise das suas perspetivas. Este estudo terá por base conceitos publicados por autores importantes desta área que, posteriormente poderá servir de suporte à formulação e implementação da estratégia da empresa em estudo.

1.3. Metodologia de Investigação

A fim de concretizar os objetivos anteriormente apresentados, é importante delinear qual a metodologia a seguir.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos, a natureza da investigação será qualitativa. A investigação terá por base uma revisão bibliográfica e um estudo de caso a desenvolver através de investigação e ação, aplicando o BSC à Patrimvs Indústria, S.A.

Segundo Dooley (2002) a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, em contextos contemporâneos da vida real.

A metodologia utilizada – estudo de caso – foi a escolhida para desenvolver a investigação, uma vez que se considera ser a mais vantajosa, pois permite uma maior envolvimento do observador, no processo em estudo.

Para isso, o estudo basear-se-á em anotações de campo, uma vez que esta técnica permite a observação direta dos dados e, também uma vivência direta por parte do observador, o que se considera ser relevante, tendo em conta que permite uma melhor compreensão das ocorrências em estudo.

O enquadramento teórico será relevante para definir as várias estratégias do BSC, assim como uma pesquisa sobre publicações recentes sobre o tema. A consulta de documentos em inglês poderá ser uma mais-valia, tendo em conta a nacionalidade dos criadores do BSC.

Primeiramente pretende-se efetuar uma investigação ativa sobre o tema de forma a adquirir um conhecimento sólido e consistente sobre o mesmo, para depois explorar a empresa em causa.

Os procedimentos no decorrer da investigação compreenderão:

- Reunião da informação necessária para iniciar o projeto;
- Agregação e seleção do material recolhido;
- Interpretação da informação recolhida.

O estudo terá por base dados e informações recolhidas com base na atividade profissional experienciada na 1ª pessoa, desenvolvida nos últimos anos no setor contabilístico e atualmente nos recursos humanos, da empresa em estudo.

1.4. Estrutura da Investigação

A presente investigação é composta por quatro capítulos:

O primeiro é um capítulo introdutório onde estão definidos o objeto e objetivos do estudo bem como as metodologias de investigação.

O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura onde se define gestão estratégica e se apresenta o conceito de BSC, suportes, perspectivas e limitações.

No terceiro capítulo será apresentado o estudo de caso, iniciando-se com uma apresentação da empresa e a proposta de construção do BSC.

O quarto, e último, capítulo será dedicado a uma breve conclusão sobre o estudo realizado.

Capítulo II – Revisão de Literatura

O principal objetivo deste capítulo é expor os conceitos fundamentais para o desenvolvimento do estudo. Assim, será elaborada uma pesquisa teórica acerca da contabilidade de gestão, gestão estratégica e, principalmente, do *Balanced Scorecard*.

2.1. Contabilidade de Gestão

A evolução da sociedade como um todo é fruto, essencialmente, de estudos, pesquisas e revoluções. Também a contabilidade, como ciência social, tem acompanhado as evoluções sociais e económicas, em especial dos negócios empresariais – assumindo um papel muito importante no desenvolvimento da sociedade – por forma a fornecer informação confiável e relevante para todos os seus utilizadores.

Para dar resposta às necessidades dos utilizadores da informação que fornece, a contabilidade abrange diversas áreas entre as quais se podem destacar a financeira e de gestão de custos.

Segundo Caiado (2012), os primeiros registos de contabilidade remontam ao ano de 3600 a.c e dizem respeito ao pagamento de salários, na Babilónia, inscritos em tábuas de barro, existindo, também provas de registos e sistemas contabilísticos no Antigo Egito e na Grécia.

Muitos anos mais tarde, no século XV, dada a evolução das atividades mercantis, dá-se uma grande expansão comercial na Europa, nessa altura, mais precisamente em 1494, surge o livro do Frei Luca-Paccioli, “*Summa de Arithmética, Geometria, Proportioni et Proportionalita*”, o qual tem um capítulo dedicado à contabilidade, onde são tratados, pela primeira vez, os fundamentos das partidas dobradas (ou método veneziano). Este método é bastante importante na medida em que permite o registo de dois aspetos de uma transação, o que possibilita estabelecer um equilíbrio (Caiado, 2012).

Ainda no mesmo século, a família *Médicis* tem um grande destaque no desenvolvimento da contabilidade, uma vez que não estando satisfeitos com as teorias desenvolvidas até à data pois estas não davam resposta aos problemas da fabricação de produtos, começam a utilizar um sistema muito próximo de um sistema de custeio (Coelho, 2011).

Já no século XVI, os resultados de exploração eram calculados apenas no fim das operações, como refere Caiado (2012): de forma a conseguir apurar o resultado de um determinado

período, o comerciante fazia o inventário e a diferença entre esse inventário e o anterior traduzia o seu enriquecimento ou a sua pobreza.

Inicialmente, a contabilidade de gestão (na altura contabilidade de custos), aplicava-se a empresas industriais de forma a calcular o custo do produto ao longo do processo produtivo e o custo total do mesmo, verificando-se o seu auge desde o início da Revolução Industrial até 1920 (Coelho, 2006).

Com a Revolução Industrial, ocorrida em Inglaterra, muitas indústrias emergiram, bem como o setor do comércio e dos serviços, dando assim origem ao desenvolvimento de novas transações, provocando a necessidade de encontrar formas para registar essas transações. Assim, a contabilidade de custos adquire um novo estatuto, passando a ser considerada como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações utilizadas pelos administradores, para planear, avaliar e controlar a organização (Caiado, 2012). Até então, a contabilidade de custos era muito primitiva, não sendo conhecidos progressos e a gestão dava maior relevância a informações passadas, fazendo com que as decisões dos gestores fossem tomadas com base na sua intuição e em factos passados (Coelho, 2011).

Dado que as empresas industriais fabricam, por norma, mais do que um produto, sentiu-se a necessidade de elaborar mapas anuais, inventários físicos das matérias-primas, de produtos em vias de fabrico e acabados, assim como a valorização dessas produções, de forma a que a empresa possuísse um maior controlo, assim como conhecesse os custos associados aos produtos vendidos e valorizasse as existências finais. A contabilidade de gestão surge como resposta a estas necessidades, como forma de auxiliar a contabilidade financeira no fornecimento de informação oportuna e frequente, permitindo a realização de inventários físicos valorizados através de custos unitários estimados (Coelho, 2006).

Nos finais do século XIX e durante o século XX, nos EUA (Estados Unidos da América), é tomada uma posição importante quer a nível da indústria quer da contabilidade, fazendo com que os sistemas de custeio ganhassem os contornos dos sistemas de custeio utilizados nos dias de hoje (Coelho, 2011), por sua vez, na Europa, começam a surgir as primeiras teorias de contabilidade de gestão que incluem a realocação dos custos indiretos, a integração da Contabilidade, o orçamento e a estratégia, começando-se assim a questionar a Contabilidade de custos tradicional (Ferreira, 2012).

A contabilidade de gestão, dedica-se a estudar as operações internas de uma forma analítica e específica, baseando-se nos custos, proveitos e resultados de acordo com as necessidades da empresa. Segundo Caiado (2012) a contabilidade de gestão é, um sistema de medida de diferentes grandezas da empresa, facilitando a tomada de decisões e o controle de gestão.

De acordo com Coelho (2006) pode dizer-se, de uma forma muito sucinta, que a contabilidade de gestão apresenta três grandes objetivos:

1. Calcular o custo do segmento operacional;
2. Controlar os custos ao nível de cada centro de atividade;
3. Auxiliar na tomada de decisão.

Já desde 1980, que começaram a ser desenvolvidos novos instrumentos de contabilidade de gestão:

- *ABC/ABM*: custeio baseado nas atividades/gestão baseada nas atividades. Tem como objetivo o tratamento dos custos com foco nas atividades, ou seja, medir o custo dos recursos utilizados pelas atividades que apoiam a produção e entrega de produtos/serviços aos clientes (Caiado, 2012);
- *Balanced Scorecard*: permite a medição e gestão do desempenho organizacional;
- *TQM (Total Quality Management)*: baseia-se na qualidade total que exige o envolvimento de todos os membros da organização na melhoria contínua e satisfação do cliente. É um processo orientado para o cliente, focando-se no fornecimento de produtos/serviços de elevada qualidade em tempo útil (Coelho, 2006).
- *Target costing*: consiste na obtenção de um custo-alvo subtraindo a margem de lucro desejada, a um preço de mercado competitivo. Assim, o produto é concebido para cumprir os fatores considerados inicialmente, tendo como objetivo a satisfação do cliente.
- *Kaizen costing*: traduz-se na melhoria contínua aplicada à redução de custos no processo produtivo de um produto. Segundo Coelho (2006) este modelo pode ajudar a compensar os resultados não atingidos no sistema *target costing*, ao nível da recuperação de produtos não competitivos e na diminuição dos custos de determinados componentes.

De acordo com Silva (2014) é fundamental a implementação e utilização de sistemas de medição de gestão do desempenho organizacional como forma de auxiliar na tomada de decisão.

2.2. Gestão Estratégica

A gestão e as suas disciplinas (uma delas a estratégia), são um dos principais desafios dos gestores, pelo que, têm sido estudadas e definidas de diferentes formas ao longo dos anos, consoante o propósito com que é usada.

Só existe necessidade de estratégia se para um problema existir mais do que uma possibilidade de solução (Carvalho & Filipe, 2010). Ao longo dos anos, autores como os seguidamente mencionados, definiram estratégias de diferentes formas.

Em 1962, estratégia é definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e adoção de métodos de ação e alocação de recursos necessários para a implementar (Chandler, 1962).

Mintzberg (1994) define gestão estratégica como um processo ciclico de análise-escolha-implementação.

Por sua vez Bartol & Martin (1998) definem gestão estratégica como o processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias em função do meio envolvente em que estas se integram e das suas próprias condições internas.

Grant (1999) defende que a estratégia é a implementação de recursos da forma mais vantajosa para vencer o inimigo.

Tal como afirma Mintzberg (2003) o único consenso que existe em relação ao conceito de estratégia é a de que não existe uma definição única e aceite universalmente.

Num processo de gestão estratégica é importante ter em conta as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que caracterizam o ambiente envolvente da organização, pois trata-se de um processo que promove a eficácia e eficiência da organização devendo os gestores ser responsabilizados pelo desenvolvimento e implementação da estratégia (Luz, 2014).

A organização vive e convive num espaço em que o controlo sobre os acontecimentos e a envolvente se torna cada vez mais difícil à medida que saímos do interior da organização (Oliveira-Brochado, Cobra, Fonseca, Varela, Cruz, Miranda, Portugal e Caetano, 2013).

Como tal há que utilizar ferramentas que permitam cruzar a componente interna como a externa, como é o caso da análise *SWOT*.

A análise *SWOT* é uma ferramenta que se divide em duas análises: interna e externa, onde se podem encontrar as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, tal como explica

Teixeira (2011) as análises externa e interna ajudam a detetar, respetivamente, as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos (no interior). Esta análise permite que sejam analisados os pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) as oportunidades e ameaças com origem nos ambientes interno e externo o que permite a identificação das forças estruturais do setor em que a organização se insere e que influenciam o desempenho da mesma. Permite ainda identificar as barreiras, o aparecimento de novos concorrentes, a atividade dos atuais concorrentes e o impacto do desenvolvimento económico de curto e longo prazo.

A matriz *SWOT* apresenta-se da forma retratada na Figura 2.1.



Figura 2.1 - Esquema da matriz *SWOT*

2.3. O *Balanced Scorecard*

Até aos anos 80 a grande maioria das organizações baseava a sua medição e gestão do desempenho organizacional em medidas e indicadores financeiros, tais como a rentabilidade dos capitais próprios, das vendas e do ativo, no entanto este método apresentava bastantes limitações, uma vez que todos eles tinham carácter retrospectivo e pouca, ou nenhuma, informação forneciam sobre o futuro da organização (Silva, 2017).

A partir dos anos 90, a exclusiva utilização de indicadores financeiros começou a mostrar-se insuficiente para demonstrar o desempenho das organizações, gerando algum desconforto, pois o mundo dos negócios estava a ficar mais dinâmico e complexo, uma vez que a vantagem competitiva era obtida principalmente através de recursos intangíveis, isto é, a motivação, inovação, competência, entre outros (Kaplan & Norton, 1997).

De acordo com Silva (2012) as organizações, mesmo assumindo que os indicadores financeiros tinham um papel muito importante, principalmente para as entidades com fins lucrativos, começaram a utilizar, de forma complementar, indicadores não financeiros, alguns ligados às vendas, outros à estrutura interna. Exemplos de indicadores não financeiros são o índice de satisfação dos clientes, a quota de mercado, o índice de satisfação dos trabalhadores.

Em 1992 é publicado o primeiro artigo sobre o *Balanced Scorecard* (*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*), onde o mesmo é descrito como um conjunto de medidas que proporcionam uma rápida, mas abrangente visão do negócio desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, dois docentes da *Harvard Business School*, o BSC, apresentava inicialmente a configuração que se pode observar na figura 2.2. Este artigo surgiu num momento em que ocorriam, a nível mundial, grandes mudanças nos negócios e nas organizações, como resposta a um estudo, encomendado em 1990, por empresas norte-americanas (Pinto, 2009). Estudo esse que tinha como objetivo a criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais (Santos, 2008), uma vez que os autores acreditavam que se existisse uma melhoria da gestão dos ativos intangíveis da empresa, a mensuração dos mesmos teria que ser integrada nos sistemas de gestão (Silva, 2012).

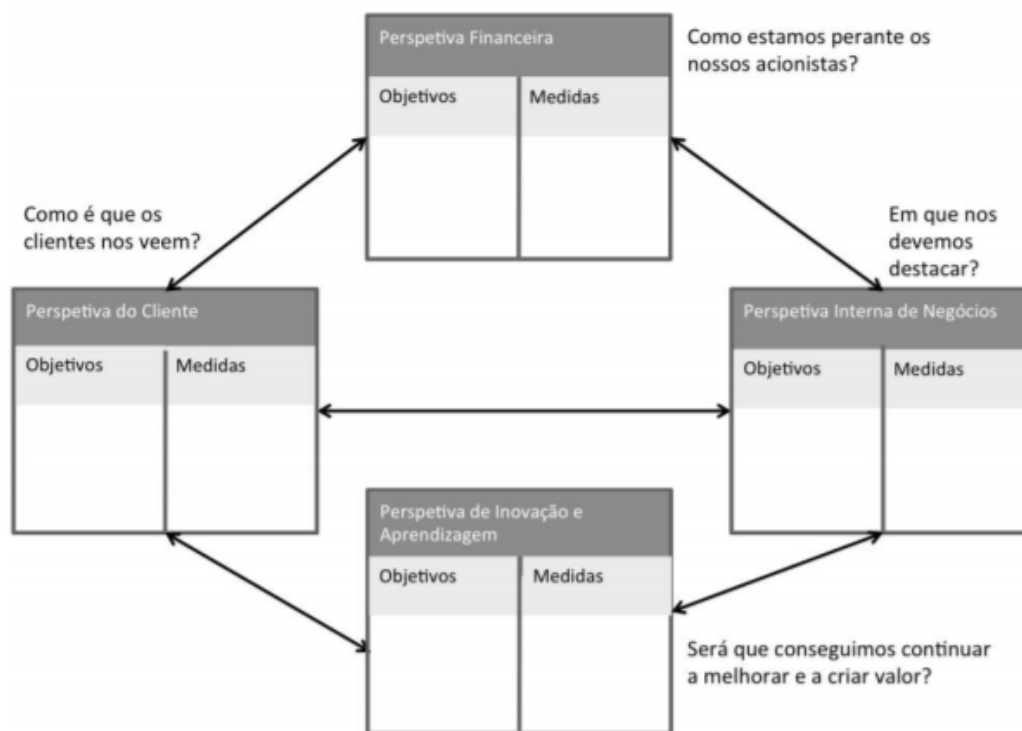


Figura 2.2 - Configuração Inicial do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Silva (2015)

De acordo com Major & Vieira (2017) e Silva (2017), quando foi proposto pelos seus autores, o BSC, tinha como intenção ser utilizado como uma ferramenta que auxiliasse as organizações na “tradução” e descodificação do verdadeiro significado e a intenção subjacente à visão e estratégia organizacionais. Foi proposto como um instrumento de medição de desempenho organizacional, mas dadas as suas grandes potencialidades, rapidamente evoluiu, passando a ser um sistema de gestão do desempenho organizacional.

Como explicam Carvalho & Filipe (2010:208) «O *Balanced Scorecard* foi originalmente apresentado [...], como uma ferramenta não focada exclusivamente sobre o desempenho passado da empresa, mas que pudesse, [...], incorporar um carácter prospetivo», corrigindo assim a desadequação de metodologias existentes até então.

Segundo Oliveira (2009) nos anos 60, em França, teria surgido um conceito similar ao BSC, uma tabela que incorporava vários indicadores utilizados no controlo das organizações – o *Tableau de Bord*.

O BSC pode ser visto tanto como uma ferramenta, como uma metodologia. Considera-se uma ferramenta, na medida em que auxilia a gestão estratégica na avaliação e controlo do desempenho estratégico das organizações. Por outro lado, considera-se uma metodologia, uma vez que reúne um conjunto de objetivos e metas estratégicas a que as organizações se propõem, sendo um elemento de agregação e alinhamento da estratégia (Luz, 2014). Conforme foi evoluindo, começou a ser considerado uma poderosa ferramenta que, para além de se focar na área financeira, dava uma perspetiva global de todas as áreas da empresa, com o objetivo de elaborar um mapa completo da situação da mesma (Carvalho & Filipe, 2010), e um instrumento de gestão e suporte de mudança muito útil para qualquer tipo de organização (Pinto, 2009).

Segundo os seus criadores, o BSC, é um sistema de planeamento estratégico e de gestão que é amplamente utilizado por vários tipos de organizações para alinhar as suas várias atividades comerciais, melhorar a visão e estratégia da organização, bem como melhorar as comunicações internas e externas (Kaplan & Norton, 1996).

Tal como o nome indica, *Balanced Scorecard*:

significa quantificar o desempenho de uma organização por meio de indicadores (*scorecards*) e, esses indicadores representam o equilíbrio (*balanced*) entre objetivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiro; indicadores “*lag*” e “*lead*” e perspetivas de desempenho interno e externo (Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira & Vicente, 2014).

Ao contrário das ferramentas tradicionais, o BSC apresenta um equilíbrio, uma vez que utiliza indicadores financeiros e não financeiros (operacionais), a determinação de objetivos a concretizar a curto e longo prazo e as perspetivas interna e externa. No entanto, o sistema BSC não se limita a utilizar um conjunto aleatório desses indicadores, pois provem de um processo hierárquico guiado pela missão e pela estratégia da empresa. O BSC deverá ser capaz de traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis (Kaplan & Norton, 1997).

Segundo Kaplan & Norton (1995) os gestores devem ter particular atenção aos seguintes aspetos: a forma como os clientes vêem a empresa, os aspetos em que a empresa deve ser ótima, a forma como a empresa pode continuar a melhorar e criar valor para os clientes e a extensão com que a organização satisfaz as necessidades dos detentores de capital, recaindo assim a análise através do uso do BSC sobre quatro perspetivas: financeira, clientes,

processos internos e aprendizagem e crescimento, respondendo cada uma a uma questão essencial:

- Para uma organização ser financeiramente bem-sucedida, como deverá ser vista pelos seus acionistas?

- Para a mesma atingir a sua missão, como deverá ser vista pelos seus clientes?

- Para satisfazer os seus acionistas e clientes, quais os processos em que deverá atingir a excelência?

- Para alcançar a visão, como deverá a organização sustentar a sua capacidade de mudar e melhorar? (Saraiva & Alves, 2017).

Ao responder a estas questões estão-se a identificar os objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de implementação (Thomaz, 2015).

As quatro perspetivas devem ser articuladas não só entre si - estabelecendo entre si relações de causa-efeito - bem como com os objetivos, metas e indicadores. Este princípio está na base do BSC desde a sua criação e é o que o distingue de qualquer outro método. O estabelecimento destas relações obriga a que se façam escolhas e a que se tomem decisões de forma a atingir a visão (Pinto, 2009).

Segundo Silva (2017:1) «existência de perspetivas tão diversas e complementares remete para uma noção de equilíbrio entre os vários *stakeholders*».

«Inicialmente concebido como um modelo de avaliação de desempenho organizacional, o BSC constitui hoje um verdadeiro modelo ou sistema de gestão estratégica» (Santos 2008: 382).

O BSC teve uma rápida implementação em vários tipos de entidades e, dadas as suas potencialidades mundialmente reconhecidas, foi considerado, pela *Harvard Business Review* uma das melhores ideias de gestão do século XX (Pinto, 2009).

Segundo Silva (2017), nos dias de hoje, o BSC é utilizado em organizações de todo o mundo, independentemente da sua dimensão tanto em entidades governamentais como sem fins lucrativos.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC é uma metodologia de gestão que tem como objetivos:

- Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;

- Comunicar e ligar as metas e objetivos estratégicos;
- Planear, alinhar e estabelecer metas e iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e aprendizagem.

O processo de BSC inicia-se com a gestão de topo a clarificar a estratégia assumindo a responsabilidade sobre os objetivos estratégicos que daí advenham. As metas e os objetivos devem, depois, ser comunicados a toda a empresa, dando a conhecer aos colaboradores quais os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia tenha sucesso, de forma a promover a motivação dos colaboradores, devem ser estabelecidas metas mais específicas para cada objetivo, este processo permite quantificar os resultados pretendidos em cada perspetiva e identificar as necessidades para os atingir. Por fim, deve ser atribuída uma envolvente de aprendizagem estratégica ao BSC, criando instrumentos de acompanhamento e monitorização da estratégia, uma vez definidas e monitorizadas, por indicadores de desempenho e de resultados, as relações de causa-efeito podem-se reformular metas e até mesmo estratégias (Luz, 2014).

Os objetivos e respetivos processos de gestão estratégica encontram-se esquematizados na Figura 2.3.

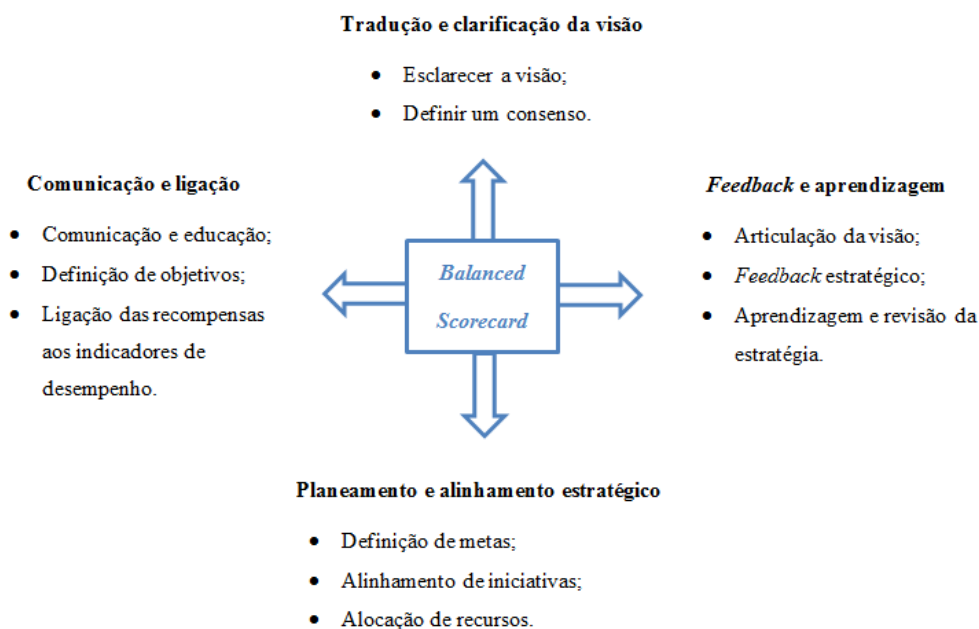


Figura 2.3 - Processo de gestão estratégica do BSC

Fonte: Adaptado de Luz (2014)

2.3.1. Pilares do *Balanced Scorecard*

A missão, valores e visão de uma empresa têm um papel fundamental para o desenvolvimento de um BSC. Qualquer empresa, antes de avançar para a implementação do BSC deve definir qual a sua missão, valores e visão.

Tal como explica Pinto (2009), o BSC não é uma teoria, mas sim uma ferramenta prática. Quando se implementa um BSC é como se da construção de um prédio se tratasse. O prédio começa a ser construído pelos alicerces e pilares, o mesmo acontece com o BSC. Neste caso, os pilares são a missão, valores e visão, tal como retratado na Figura 2.4.

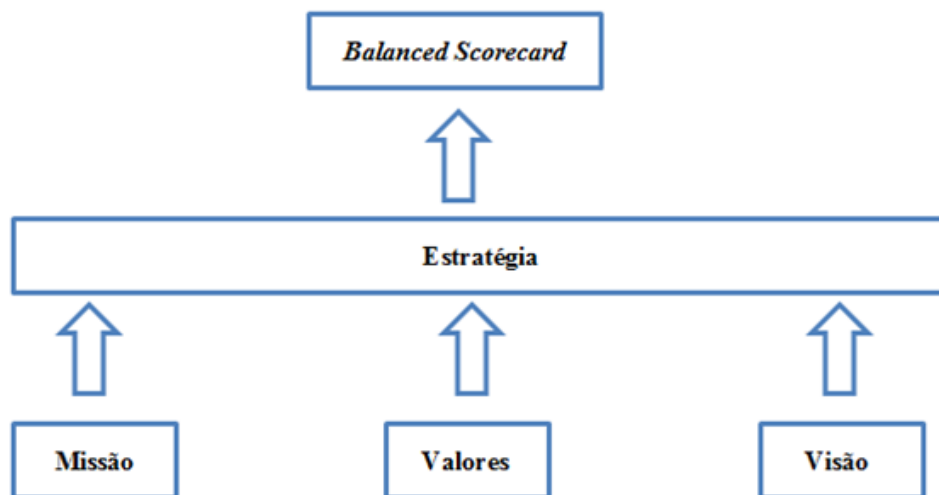


Figura 2.4 - Pilares do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

O BSC consiste numa metodologia que interliga as atividades de curto, médio e longo prazo de uma organização, baseada na visão, na missão e nas estratégias traçadas pela empresa com a definição de metas atingíveis e mensuráveis, definidas por consenso pela administração da organização (Kaplan & Norton, 1997).

Caiado (2012) salienta que o BSC, ao fazer a ligação entre os indicadores de desempenho e a estratégia permite aos decisores ter uma perspetiva integrada, uma vez que liga o controlo operacional do curto prazo com a visão e a estratégia de longo prazo, identifica as relações de causa-efeito concentrando assim a atenção dos gestores nos fatores críticos.

De seguida, serão descritos e forma mais promenorizada os pilares do BSC.

2.3.1.1. Missão

A declaração de missão é um elemento que existe, hoje em dia, na maioria das empresas, pois é fundamental para a execução da estratégia, definindo o propósito que a organização se propõe a realizar.

A Missão é:

uma declaração simples e convincente de como a empresa deve fazer negócios. Define quem são os clientes, a premissa de valor que ela oferece aos seus clientes e quaisquer meios especiais que usará para gerar valor para eles, de modo a conquistar os seus negócios e mantê-los (Filho, 2005:45).

De acordo com Carvalho & Filipe (2010) e Filho (2005) a frase da missão deve ser simples, clara, de fácil entendimento por todos os colaboradores e, ao mesmo tempo, propor um desafio.

A missão é o ponto de partida para que seja cumprida a estratégia, é a base para a definição da estratégia (Russo, 2006). A missão explica a razão de ser da empresa e tem como propósito responder a questões como as que estão presentes no Quadro 2.1.

Quadro 2.1 - Questões a que responde a missão

Missão significa responder:

- Por que existimos?
- Quem somos?
- Para que propósito a organização existe?
- Qual é a nossa identidade?
- Para quem existimos?
- Onde estamos agora?

Fonte: Adaptado de Filho (2005)

Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários (Kaplan & Norton, 1997).

De acordo com Pinto (2009:58) a missão deve agregar um

conjunto de características que constitui potencial capaz de produzir um forte na consistência, clareza e operacionalização da estratégia, tornando mais fácil a sua comunicação, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados.

2.3.1.2. Valores

Os valores, constituem o segundo pilar do BSC, devendo estar interligados com a missão. São princípios intemporais e estáveis que orientam a organização e que, por norma, permanecem inalterados durante vários anos.

De acordo com os autores Pinto (2009) e Russo (2006) representam crenças perfeitamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos de todos os colaboradores e constituem uma proclamação pública sobre o que a organização espera dos seus colaboradores. São os sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização (Carvalho & Filipe, 2010).

A forma como os colaboradores lidam entre si, como vêem os clientes, os acionistas, os fornecedores, etc. são articulados pelos valores da organização.

Caso os valores da organização sejam compatíveis com os valores dos colaboradores, as iniciativas da organização serão bem-sucedidas (Madeira, 2011).

De acordo com Pinto (2009) o não alinhamento entre os valores declarados e a prática organizacional pode ter impactos negativos muito fortes. Assim, caso uma organização não pretenda desenvolver determinados valores ou se verifica que não tem condições para os praticar deverá optar por não os declarar nem interna nem externamente.

Os valores da organização têm como propósito responder a questões como as retratadas no Quadro 2.2 - Questões a que respondem os valores

Quadro 2.2 - Questões a que respondem os valores

Valores significa responder:

- Como deve ser o comportamento dos colaboradores na empresa?
- Como deve ser o comportamento dos colaboradores entre si?
- Como deve ser o comportamento dos colaboradores com os clientes?
- Como deve ser o comportamento da empresa com os clientes?
- Como deve ser o comportamento da empresa no seu mercado?
- Como deve ser o comportamento da empresa com a comunidade?

Fonte: Adaptado de Luz (2014)

2.3.1.3. Visão

A visão é o terceiro pilar e deve ser debatida pela gestão de topo depois de estarem definidas a missão e os valores. É na visão que deve transparecer o objetivo final: onde queremos ir?

A visão deve refletir as aspirações da organização, dentro de um determinado mercado.

Segundo Pinto (2009), a visão deverá traduzir uma imagem daquilo que a organização acredita que poderá ser o seu futuro em termos de utilização de recursos, produtos e serviços e que deverá reunir o conjunto das seguintes características: motivadora, inspiradora e estimulante; concordante com a missão e os valores; tangível, realizável e verificável; clara e convincente, etc.

A visão deve ter um carácter motivador para todos os elementos da organização, de forma a que inspire todos os que nela trabalham e que com ela colaboram. Se uma visão for motivadora ajudará a unir esforços dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar padrões de competência e excelência profissionais mais elevados (Adriano, 2008).

A visão tem como propósito responder às questões descritas no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Questões a que responde a Visão

Visão significa responder:

- Quem é que a empresa quer ser?
- O que é que a empresa quer ser?
- Como é que a empresa quer ser?

Fonte: Adaptado de Luz (2014)

Uma vez selecionada a visão, está concluído um passo fundamental na implementação do BSC em qualquer organização. A partir das metas definidas na visão a equipa diretiva de topo poderá iniciar o processo de formulação das estratégias do BSC, a escolha de prioridades e metas a atingir (Pinto, 2009).

A sequência lógica do BSC, desde a missão até à estratégia, está representada na figura 2.5.

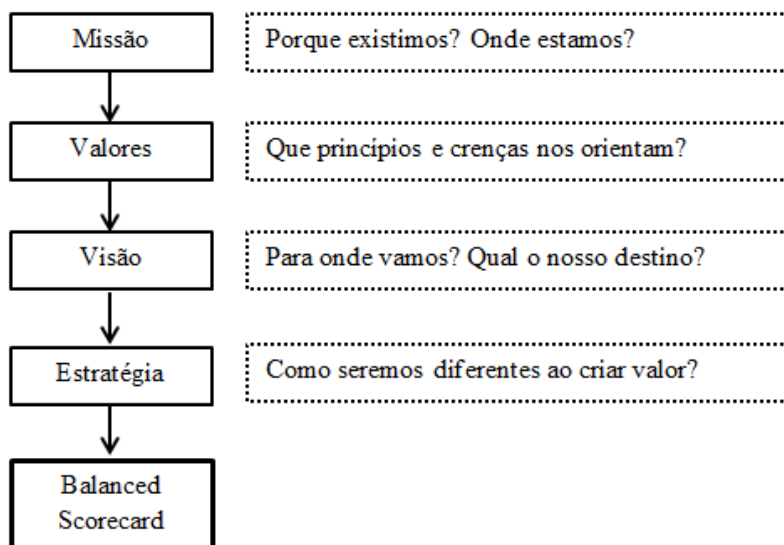


Figura 2.5 - Sequência lógica do BSC

Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

2.3.2. As perspetivas do *Balanced Scorecard*

O BSC é um instrumento que procura criar relações de causa-efeito onde é possível avaliar os aspetos críticos do desempenho organizacional, dando à empresa uma visão sobre o seu futuro e a possibilidade de melhoria contínua através das informações conseguidas sobre os seus concorrentes, as inovações tecnológicas e as expetativas dos clientes.

O BSC diz respeito à estratégia das organizações baseando-se em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. De forma a que se criem as relações de causa-efeito já referidas, são identificados indicadores e objetivos para cada uma das quatro perspetivas, que têm que estar interligados entre si. Se algum desses objetivos não for atingido, irá haver desequilíbrio no BSC. Estas medidas devem traduzir de forma clara o nível de integração da estratégia empresarial, de maneira balanceada, para que o foco não seja apenas uma das perspetivas (Kaplan & Norton, 1997).

Na escolha dos objetivos estratégicos e dos seus indicadores, deve ter-se em atenção o facto dos mesmos serem expostos de acordo com a estratégia anteriormente definida, assim como a informação disponível no seio da organização (Russo, 2006).

A perspetiva financeira foca-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão do passado (o que já aconteceu), as outras três perspetivas permitem fazer um planeamento do futuro a longo prazo. Para além do equilíbrio e das relações de causa-efeito entre os objetivos fixados nas quatro perspetivas, o BSC, tem ainda como pressuposto o equilíbrio entre as operações (curto prazo) e a estratégia (longo prazo) (Pinto, 2009).

De acordo com Silva (2015), em 1996 o modelo inicial do BSC acaba por sofrer algumas alterações (Figura 2.6.) ao nível das quatro perspetivas, no entanto a maior alteração foi a integração da visão e da estratégia no centro do modelo. Foram ainda incluídas metas e iniciativas, associadas a indicadores e objetivos.

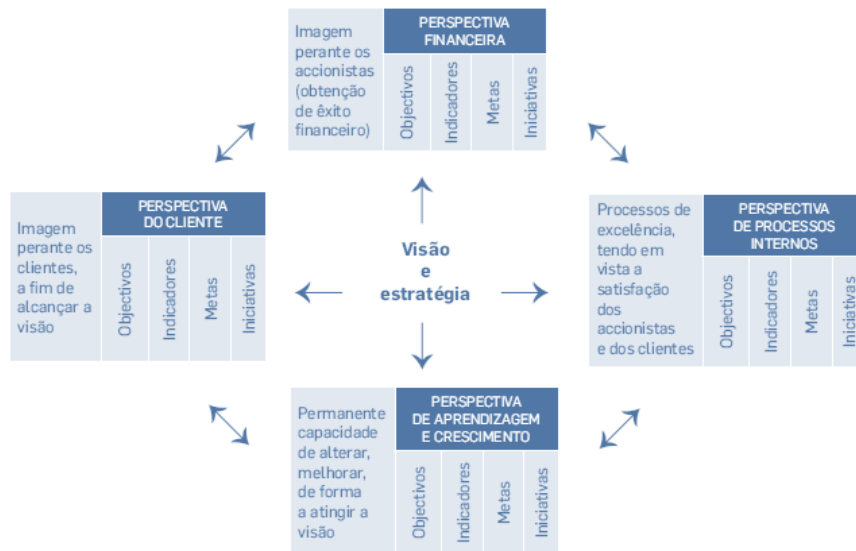


Figura 2.6 - Novo Modelo de *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Segundo Caiado (2012), as perspetivas do BSC permitem fazer um balanço entre:

- Os objetivos de curto e longo prazo;
- As medidas externas e as medidas internas dos processos críticos da empresa;
- Os resultados previstos e os gerados desses resultados; e
- As medidas rígidas dos objetivos e as medidas mais flexíveis e subjetivas.

Nos subpontos seguintes serão abordadas, de uma forma mais precisa as quatro perspetivas do BSC.

2.3.2.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira é a mais importante para as entidades com fins lucrativos, localizando-se no topo do modelo foca-se nos indicadores financeiros, exibindo uma visão do passado (o que já aconteceu), tendo como objetivo satisfazer as expectativas dos accionistas, mas também viabilizar o crescimento da empresa (Silva, 2017a). Centra-se no aumento de lucros, crescimento das vendas e no retorno sobre o investimento, medindo o desempenho da organização na ótica dos proprietários, propondo-se a avaliar se a organização cria valor para os mesmos. (Major & Vieira, 2017).

Esta perspetiva responde a questões como: «de que forma deverá a organização aparecer junto dos seus detentores de capital para ter sucesso financeiro?» (Silva, 2017a)

De acordo com Norton e Kaplan (1997), na maioria das vezes, esta perspectiva, é considerada como fundamental, em especial para as organizações empresariais, uma vez que inclui os objetivos financeiros, mais especificamente o lucro.

Esta perspectiva deve expressar as expectativas dos investidores de capital na organização: maximização do respetivo retorno (atividades lucrativas) (Santos, 2008).

Os objetivos financeiros são, em regra, fundamentais nas organizações empresariais podendo ser expressos em termos de variáveis-chave como: taxa de crescimento do volume de negócios, valor de vendas por colaborador, percentagem de exportações, rentabilidade interna das vendas, rentabilidade operacional das vendas, prazo médio de recebimentos e pagamentos, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization*), ROE (*Return on Equity*), EVA (*Economic Value Added*), custos variáveis custos fixos, liquidez geral, autonomia financeira, rácio de solvabilidade, rotação de ativos (Santos, 2008).

Silva (2015) destaca as seguintes medidas como possíveis iniciativas a adotar na perspectiva financeira:

- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Aumentar receitas com a penetração em novos mercados;
- Reforçar o esforço de vendas nas exportações;
- Desinvestir ou vender ativos, cujo valor de alienação seja superior ao valor do rendimento gerado;
- Reduzir o fundo de maneio necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de inventários em armazém;
- Alterar a tabela de preços e/ou descontos de quantidade para melhorar as margens comerciais;
- Diminuir os custos fixos (não renovando contratos de trabalho a prazo, encerrando unidades ou estabelecimentos não rentáveis, etc.);
- Aumentar a taxa de reinvestimento;
- Utilizar formas de financiamento inovadoras;
- Converter dívidas de curto em médio prazo (através da renegociação com fornecedores ou com a banca);
- Diminuir o número de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade.

2.3.2.2. Perspetiva Clientes

A perspetiva de clientes, no caso das organizações com fins lucrativos, fica localizada do lado esquerdo do modelo, abaixo da perspetiva financeira (Santos, 2017a) aborda a identificação dos segmentos de clientes e de mercado que a empresa quer dar prioridade (clientes-alvo). Tem-se como exemplo o aumento da quota de mercado, a satisfação e retenção dos clientes, rapidez nas entregas, entre outros.

Esta perspetiva mede o desempenho da organização na ótica do cliente e é bastante importante, na medida em que para haver um bom desempenho organizacional terá que haver sempre criação de valor junto deste grupo (Major & Vieira, 2017).

Para a responder à questão central desta perspetiva – «como devemos ser vistos pelos nossos clientes?» - e conseguir identificar objetivos e metas será necessário responder antes a questões como: «qual o nosso mercado alvo?», «quem são os nossos clientes?», «com quem temos que competir para conseguir clientes?», «qual o valor percebido pelos nossos clientes?» e «se a nossa organização deixar de existir, quem sentira a nossa falta? o que farão os nossos clientes atuais?» (Pinto, 2009).

Esta perspetiva foca-se essencialmente na quota de mercado em determinado segmento ou cliente, na retenção/fidelização e satisfação de clientes, na captação de novos clientes e rentabilidade dos clientes (Santos, 2008). Os clientes representam a fonte de rendimento das entidades e, por isso, é necessário que os mesmos tenham perceção do valor da organização, perceção esta que pode ser criada de diversas formas: redução do preço dos produtos, mantendo a qualidade e funcionalidade do mesmo; aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços, mantendo o preço; oferta de um leque de produtos mais diversificado, etc. A forma de criar valor junto do cliente está ligada à estratégia competitiva adotada pela organização (Major & Vieira, 2017).

Treacy & Wiersema (1995) destacam três estratégias de diferenciação relativamente à liderança de mercado:

1. Excelência operacional, ou seja, ter a capacidade de fornecer um produto/serviço com atributos que mais nenhuma organização consegue igualar por exemplo ao nível da qualidade, preço e prazo de entrega;
2. Liderança pelo produto, ou seja, a empresa tenta liderar pelo “diferente, pelo “desconhecido”, na medida em que tenta introduzir no mercado um tipo de produto/serviço que ainda nenhum concorrente colocou no mercado;

3. Intimidade com o cliente, neste tipo de liderança a empresa coloca a relação com o cliente em primeiro lugar, por norma associado a empresas com serviço personalizado.

São apontados por Santos (2008) e Silva (2015) como indicadores de desempenho da perspectiva de clientes: quota de mercado, nº de clientes, vendas por clientes, índice de satisfação, fidelização dos clientes, índice de rendibilidade do cliente, percentagem de reclamações, nº de visitas aos clientes e prazo médio de atendimento aos clientes, despesas com publicidade e *marketing*, nº de contratos assinados.

Santos (2015) identifica as seguintes medidas como iniciativas a adotar:

- Dar primazia à captação de novos clientes;
- Melhorar a atenção aos clientes (aos seus pedidos, sugestões e reclamações);
- Implementar um projeto CRM (*Customer Relationship Management*);
- Lançar campanhas de *marketing*;
- Realizar ações de *merchandising*;
- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;
- Definir a implementação de uma política de vendas multicanal;
- Gerir todo o processo de aquisição dos clientes (dispor de soluções globais);
- Eliminar da carteira de clientes os não rentáveis;
- Aumentar visitas a clientes;
- Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa;
- Internacionalizar os negócios;
- Criar/expandir rede de agentes comerciais;
- Promover vendas cruzadas;
- Desenvolver a assistência pós-venda.

2.3.2.3. Perspetiva Processos Internos

A perspetiva dos processos internos, que identifica a maneira como a empresa organiza os processos e executa as suas atividades, localiza-se do lado direito do modelo, abaixo da perspetiva financeira e ao mesmo nível da de clientes. Mediante a capacidade de atender às expectativas dos acionistas e dos clientes, são definidos processos que devem ser seguidos pela empresa para conseguir um excelente desempenho. Como por exemplo o nº de reclamações recebidas (Santos, 2008).

Os processos críticos da empresa devem ser analisados para que possam ser melhorados. Quanto melhor o gestor conhecer os processos da sua organização, melhor será a adequação das estratégias à missão (Kaplan & Norton, 1997).

Nesta perspectiva é medido o desempenho da organização ao nível das suas operações e das áreas de negócio fundamentais à vantagem competitiva, procurando operacionalizar a criação de valor para os clientes e proprietários, por exemplo através do aumento da qualidade dos produtos e aumentando a eficiência do custo, respetivamente. Esta perspectiva tem também como objetivo mostrar aos fornecedores de que forma a organização contribui para a criação de valor das suas empresas (Major & Vieira, 2017).

A questão central desta perspectiva é: «quais os processos de negócio em que a organização deve ser excelente de forma a satisfazer os clientes e os detentores de capital da organização?» (Silva, 2015).

Kaplan & Norton (1997) apresentam três tipos de processos a ter em conta:

1. Inovação, onde se deve procurar identificar a natureza das necessidades dos clientes para consequentemente, desenvolver produtos/serviços que vão ao encontro dessas necessidades, tentando assim fidelizar os clientes habituais e atrair novos.

Neste processo os indicadores a ter em conta são fatores não financeiros tais como:

- Percentagem de venda de produtos/serviços novos;
- Nº de produtos novos introduzidos comparativamente com a concorrência;
- Tempo de desenvolvimento associado ao lançamento de um novo produto/serviço.

2. Operações, onde devem ser analisadas todas as operações desde a receção da encomenda até à entrega ao cliente, com especial atenção a três variáveis: tempo, qualidade e custo.

Neste processo os indicadores a ter em conta para avaliar as três variáveis-chave são:

- Tempo de processamento desde o momento em que o cliente faz a encomenda até que recebe o produto/serviço;
- Eficiência do ciclo de processamento, medida através da relação tempo de espera/tempo de processamento;
- Percentagem de produtos defeituosos;
- Percentagem de produtos devolvidos;

3. Serviço pós-venda, onde se incluem as garantias, serviços de reparação e tratamento de devoluções trata-se de um processo em que muitas empresas procuram aperfeiçoar-se para se conseguirem destacar no mercado.

Neste processo os indicadores a ter em conta são:

- Tempo de receção e tratamento de uma reclamação;
- Percentagem de produtos devolvidos;

De um modo geral, há ainda que ter em conta indicadores tais como: custos unitários dos produtos e serviços, nível de produtividade; nível de ocupação dos colaboradores, nível de ocupação e rendimento dos equipamentos, volume de produção, tempos de execução, nível de qualidade, cumprimento de prazos, tempo médio de desenvolvimento de novos produtos, produtos sem defeito, tempo médio para substituir produtos defeituosos, índice de sinistralidade no trabalho, nível de emissão de poluentes por produção e nível de rotação de *stocks* (Silva, 2015).

Segundo Pinto (2009), muitas vezes o insucesso das organizações não se deve ao facto de ter uma estratégia errada, mas sim a falhas nos métodos e processos fundamentais que rodeiam a estratégia, sendo o objetivo desta perspetiva ajudar a solucionar esse problema.

De acordo com Santos (2008) há várias iniciativas que podem ser adotadas nesta perspetiva:

- Criar um departamento responsável pelo controlo da qualidade;
- Implementar um sistema de gestão da qualidade total;
- Desenvolver e implementar um programa JIT (*Just in Time*);
- Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes;
- Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico;
- Reduzir o número de dias do ciclo de produção;
- Melhorar a gestão de *stocks* (diminuir o prazo médio de armazenamento);
- Selecionar os melhores fornecedores;
- Reduzir os processos administrativos;
- Criar um departamento de I&D (Investigação e Desenvolvimento);
- Criar um departamento de *design*.

2.3.2.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva da aprendizagem e crescimento, são tratados os recursos intangíveis. Esta perspetiva, encontra-se na base do modelo, sendo todas as outras suportadas por ela. Para atingir um bom desempenho, a empresa deve possuir sistemas de informação, capital humano e procedimentos organizacionais. Estes recursos devem estar alinhados com a estratégia, para que deste modo a empresa consiga criar valor para os clientes e acionistas e, conseqüentemente conduzir ao crescimento e melhoria da empresa a longo prazo (Santos, 2008).

Esta perspetiva procura responder à questão: «como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a visão?» (Pinto, 2009) medindo o desempenho da organização no desenvolvimento de vantagens competitivas e, também a capacidade de criação de valor juntos de vários grupos: fornecedores, clientes, proprietários e colaboradores (Major & Vieira, 2017). Devem ser identificadas as capacidades que a organização tem de desenvolver de forma a criar valor tanto para os clientes como para os acionistas e melhorar os processos internos (Silva, 2014).

De acordo com Santos (2008) e Pinto (2009) os indicadores, habitualmente, utilizados para medir a *performance* nesta perspetiva são: o nível de satisfação e a retenção dos colaboradores, o desenvolvimento de competências, horas de formação, trabalho em equipa, motivação, capacidade de liderança. Acrescentam-se ainda como indicadores de desempenho desta perspetiva: custos em I&D, nº de iniciativas sugeridas dentro da organização, índice de liderança, índice de delegação de funções, idade média dos colaboradores e taxa de absentismo. Silva (2015) acrescenta ainda o nível de qualificação dos trabalhadores e o montante de prémios e incentivos.

Com esta perspetiva pretende-se reforçar a importância do investimento nos três pilares da empresa: recursos humanos, sistemas e tecnologias de informação e alinhamento organizacional. Para reforçar esses três pilares é necessário adotar algumas iniciativas como as sugeridas por Silva (2015):

- Criar uma política de recursos humanos;
- Estabelecer planos de formação para os colaboradores;
- Criar uma rede de comunicação interna (uma *intranet*, por exemplo);
- Modernizar a base de suporte dos sistemas de informação;
- Integrar sistemas de comunicação e de informação;

- Promover o trabalho em equipa;
- Desenvolver a delegação de poderes;
- Desenvolver as competências dos colaboradores através da formação;
- Custear a melhoria do grau académico dos colaboradores;
- Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e colaboradores;
- Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão, para ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da empresa.

2.3.3. Componentes do *Balanced Scorecard*

As principais componentes que constituem o BSC são: o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e o plano de ação.

O mapa estratégico que auxilia a organização na visualização da sua estratégia de forma coesa, integrada e sistemática, explicita a forma como a organização cria valor através da interligação dos objetivos estratégicos. O mapa estratégico é uma poderosa ferramenta que permite melhorar a comunicação da estratégia aos colaboradores da organização. Para Russo (2006), para construir um BSC que traduza a estratégia da empresa, é preciso estabelecer as relações de causa-efeito, os resultados e os indicadores através da definição dos objetivos que se pretende alcançar.

Segundo Kaplan e Norton (2004), um mapa estratégico mostra a forma como a estratégia organizacional estabelece a relação entre os ativos intangíveis e a criação de valor.

O mapa da estratégia é uma ferramenta de gestão com um potencial equivalente ao BSC, que esclarece o pressuposto da estratégia e onde cada indicador é transformado numa componente de um cadeia lógica de causa-efeito, entre as diferentes perspetivas e as várias medidas adotadas, transmitindo aos colaboradores uma linha de visão clara de como todos se relacionam entre si e as metas da organização (Kaplan & Norton, 2000).

Kaplan e Norton (2000) comparam um general que leva as suas tropas para o estrangeiro e que necessita de um mapa detalhado das cidades e aldeias para que possa comunicar a estratégia aos seus soldados, com um gestor. Muitos gestores ao tentarem implementar as suas estratégias de negócio, dão apenas descrições sucintas aos seus colaboradores do que devem fazer e da importância de determinada tarefa. Ao dar apenas informações sucintas sobre a estratégia, os colaboradores poderão não a entender na sua totalidade, o que poderá levar ao seu fracasso. Da mesma forma que o general necessita do mapa detalhado do local

onde vai operar, as empresas também necessitam de um mapa (estratégico) de forma a comunicar de forma clara a sua estratégia e os processos e sistemas que a ajudarão a implementar.

Os mesmos autores consideram que a melhor forma de construir um mapa estratégico é de cima para baixo, começando pelo destino, mapeando o caminho que nos levará a chegar até lá. Assim, o primeiro passo deverá ser rever a missão e os valores fundamentais.

The key to executing your strategy is to have people in your organization understand it - including the crucial but perplexing processes by which intangible assets will be converted into tangible outcomes. Strategy maps can help chart this difficult terrain (Kaplan & Norton, 2000:167).

Na figura 2.7. surge, um exemplo de um mapa estratégico sugerido por Kaplan e Norton.

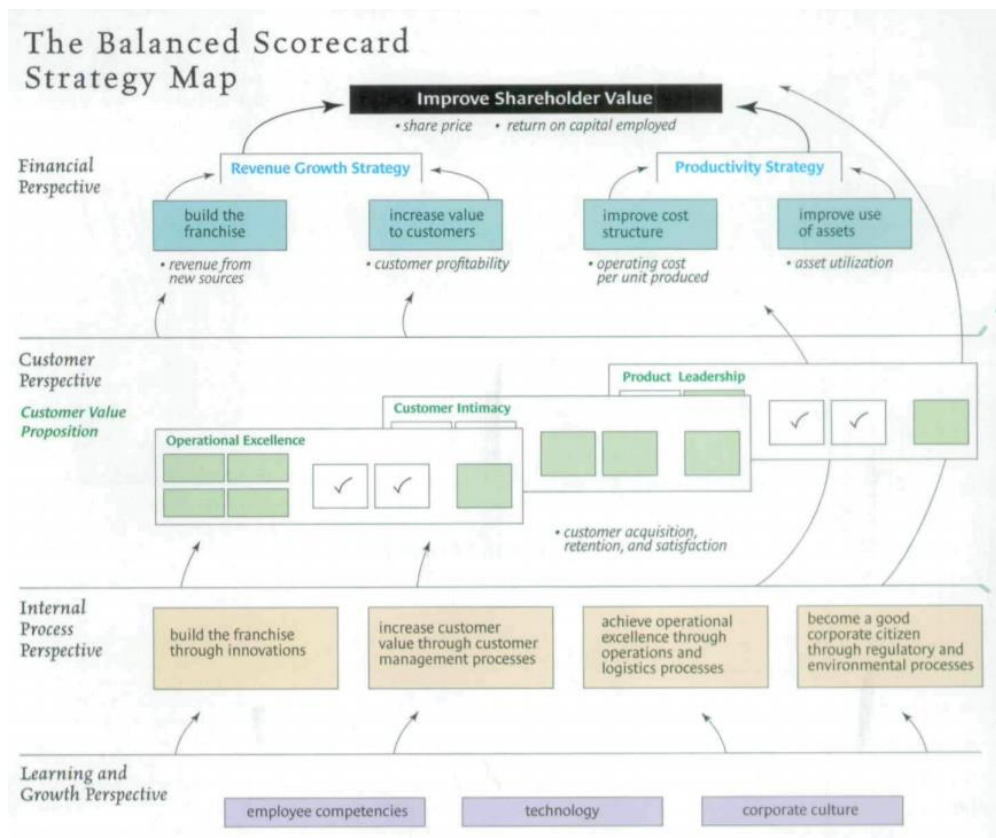


Figura 2.7 - Mapa da Estratégia do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan & Norton (2000:168)

Outra componente do BSC são os objetivos estratégicos que são declarações concisas do que a organização espera realizar, devendo ser estabelecidos para as quatro perspetivas do BSC, sendo que a estes se associam metas e cada um deverá promover a estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as etapas para alcançar os objetivos são:

- Interiorização da missão e dos objetivos estratégicos;
- Definição da arquitetura de medição;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Escolha dos indicadores estratégicos;
- Elaboração de um plano de implementação.

Após a definição dos objetivos a organização define os indicadores, ou seja, de que forma será medido e acompanhado o progresso no alcance dos objetivos definidos. Tal como salienta Rodrigues (2014), os indicadores de desempenho servem também para comparar a organização com a concorrência direta, estes devem ser adaptados às organizações em análise de forma a que seja possível avaliar a *performance* e comparar resultados permitindo o reajuste das necessidades inicialmente definidas

Cada objetivo deve ser acompanhado de uma meta. As metas são níveis de desempenho ou taxas de melhoria pretendida para cada indicador (Kaplan e Norton, 2004).

Outra componente que deve acompanhar o BSC é o plano de ação que deve responder a questões como: o que será feito? como será feito? onde será feito? quando será feito? para quem será feito? qual o custo?

Drucker (2001) considera que se um plano de ação não conseguir determinar a forma como o executivo utiliza o seu tempo será inútil, pois na sua ótica o plano de ação tem como função servir de suporte à gestão do tempo uma vez que o tempo é o recurso mais valioso e mais escasso de um executivo.

Kotler (1995) considera que os itens fundamentais para um plano de ação são: a lista de ações e atividades, a data de início de cada ação/atividade, o orçamento alocado para cada ação/atividade e o responsável por cada ação.

2.3.4. Construção de um *Balanced Scorecard*

O primeiro passo para a implementação de um BSC passa pela identificação da necessidade de um processo de melhoria (Santos, 2008).

Kaplan e Norton (1997) consideram que cada organização é única e deverá seguir o seu próprio trajeto na construção do BSC, no entanto sugerem um plano para o desenvolvimento do mesmo constituído por 10 etapas:

1º - Definir a unidade de negócio adequada o que requer a escolha das atividades que conduzem à cadeia de valor (inovação, operações, *marketing*, vendas e serviços);

2º - Identificar as relações entre a unidade de negócio escolhida e a organização. Para isso devem ser realizadas reuniões entre o líder do projeto e os gestores executivos. Reuniões essas que têm como objetivo a compreensão dos objetivos financeiros da unidade de negócio, política de recursos humanos da entidade, ambiente organizacional, competitividade, perceber a ligação com as outras unidades de negócio de forma a conduzir ao desenvolvimento de objetivos e indicadores que otimizem a unidade de negócio sem prejudicar as outras;

3º - Iniciar as entrevistas com os gestores executivos, com o objetivo de introduzir o conceito de BSC e de obter os *inputs* iniciais sobre a estratégia e de como esta se traduz em objetivos e indicadores;

4º - Analisar os resultados das várias reuniões/entrevistas fazendo uma análise da recetividade do BSC e elencando os objetivos e indicadores reunidos, organizados segundo as quatro perspetivas;

5º - Iniciar um *workshop* com os gestores executivos de forma a encontrar um consenso relativamente à missão e estratégia. Depois disto os intervenientes devem decidir quais os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva;

6º - Alocar a cada objetivo o indicador que melhor traduz a intenção desse objetivo;

7º - Debater, com os gestores executivos, as conclusões da fase anterior e iniciar o desenvolvimento do processo de implementação do BSC;

8º - Formalizar as metas e começar a desenvolver o plano;

9º - Validar, numa última reunião, todo o processo, desde a visão da organização à definição dos objetivos e dos indicadores e respetivas metas. Nesta fase, os gestores executivos devem

identificar os vários programas de ação para o cumprimento das metas e alinhá-lo com o BSC;

10º - Finalmente, integrar o BSC no sistema de gestão da empresa.

Na figura 2.8. está retratada a proposta de Kaplan e Norton (1997) para a implementação do BSC.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Atividades																
I. Arquitetura do Programa de Medição																
1. Selecionar a Unidade de Negócio																
2. Identificar as relações com a organização e outras Unidades de Negócio																
II. Definição dos Objetivos Estratégicos																
3. Primeira Ronda de Entrevistas																
4. Sessão de Síntese																
5. Primeiro <i>Workshop</i>																
III. Seleção dos Indicadores Estratégicos																
6. Reuniões Subgrupos																
7. Segundo <i>Workshop</i>																
IV. Construção do Plano de Implementação																
8. Desenvolver o Plano de Implementação																
9. Terceiro <i>Workshop</i>																
10. Conclusão do Plano de Implementação																

Figura 2.8 - Cronograma de Implementação do BSC segundo Kaplan e Norton

Fonte: Adaptado de Faria (2017)

Por sua vez Russo (2006), considera que para implementar esta ferramenta de gestão é necessário um processo de 7 etapas:

1º - Definir a visão;

2º - Definir as perspectivas da empresa que descrevam e traduzam a visão;

3º - Definir os objetivos estratégicos com base na identificação da estratégia. Os gestores executivos devem identificar os objetivos para cada perspectiva e elaborar uma lista de prováveis indicadores para medir o desempenho de cada um;

4º - Identificar os fatores críticos de sucesso, fundamentais para o sucesso da organização e para a realização de objetivos estratégicos. Estes devem representar a criação de valor para os clientes e são o ponto diferenciador para a concorrência;

5º - Estabelecer os indicadores para cada objetivos estratégico. A cada indicador deve corresponder uma meta e respetivo prazo de cumprimento;

6º - Definir as iniciativas e planos de ação necessários para a realização da estratégia e da visão, sendo para isso necessário criar planos de ação e de medição nas várias perspetivas;

7º - Acompanhamento e gestão do BSC. Depois de feita a implementação do BSC deverão ser feitas avaliações periódicas de forma a que se obtenha *feedback* sobre o processo para que, caso seja necessário, seja feita uma revisão, especialmente da estratégia.

2.3.5. Vantagens do *Balanced Scorecard*

Desde a sua criação, foram vários os autores que, ao longo dos anos, foram mencionando as vantagens da utilização do BSC.

São os seus próprios autores, Kaplan e Norton (1995) que começam por defender que uma das vantagens desta ferramenta é inibir alguma miopia de subotimização que ocorre quando são utilizadas medidas singulares financeiras com o intuito de motivar a *performance*.

Diversos autores como Santos (2008), Matos e Ramos (2009) enumeram melhorias para as organizações que advêm da implementação do BSC:

- Transformar a estratégia em termos operacionais e alinhar a organização com a estratégia definida;
- Simplificar a medição da qualidade da gestão, através da síntese do desempenho em apenas um relatório, uma vez que contempla as quatro perspetivas fundamentais;
- Traduzir e aplicar as principais preocupações competitivas da organização, mais concretamente no que toca à orientação para o cliente, estabelecimento de parcerias estratégicas ao longo do sistema de valor da organização, melhoria contínua, redução dos tempos de resposta, melhoria da qualidade, quebra de barreiras entre os vários departamentos e funções, etc.;
- Compreender a forma como o valor flui ao longo da organização e do modo como se encontram ligadas as diversas variáveis organizacionais, por relações de causa-efeito.

Também Silva e Silva (2012), resumem no Quadro 2.4 algumas vantagens do BSC inumeradas por diversos autores:

Quadro 2.4 - Vantagens do *Balanced Scorecard*

Vantagens
<ul style="list-style-type: none">• Uma vez que o BSC é constituído por quatro perspetivas, estas fornecem uma visão mais equilibrada da empresa e também permitem que os gestores estejam atentos à forma como o desempenho é alcançado;• BSC destaca as relações entre as medidas;• O BSC possibilita a comunicação da estratégia nas empresas;• O BSC contribui para a aprendizagem, através da estruturação de prioridades nas reuniões e discussões;• O desenvolvimento do BSC força a equipa de administração de topo a elaborar uma visão clara e compartilhada por todos;• O BSC coloca a estratégia, a estrutura e a visão no centro do foco da administração;• O BSC enfatiza uma combinação integrada de medidas de desempenho tradicionais e não tradicionais, mantendo a gestão focada em todo o processo comercial, e ajuda a garantir que o desempenho operacional atual está em linha com a estratégia de longo prazo e com os valores dos clientes.

Fonte: Adaptado de Silva & Silva (2012)

2.3.6. Limitações do *Balanced Scorecard*

Embora vários autores reconheçam inúmeras vantagens do BSC, há também alguns autores que o criticam.

Os criadores do modelo, Kaplan e Norton (2000), assumem que um dos principais problemas do mesmo, é o mapeamento que, quando não é bem feito (muitas vezes devido à natureza das variáveis com que trabalha) pelo menos uma das perspetivas fica desligada do modelo, podendo fazer com que este falhe.

Kaplan e Norton (2001) realçam ainda, armadilhas a ter em conta: a falta de participação e empenho da administração e o não entendimento, por parte dos colaboradores, da estratégia, missão e visão da empresa.

Por sua vez Russo (2006), afirma que as relações causa-efeito omitem a dimensão temporal e que dada a metodologia complicada do BSC os colaboradores podem não entender a utilidade do mesmo, dando importância às medições quanto ao grau de cumprimento dos objetivos e dos seus resultados.

Já Norreklit (2000), indicada por Silva e Silva (2012) como uma das autoras mais críticas do BSC, aponta como desvantagens o facto de não existir uma relação causal entre as perspetivas, mas sim uma relação lógica uma vez que, na opinião da mesma, existe um reduzido nº de perspetivas e que um nº considerável de fatores críticos de sucesso são multi-perspetiva. A autora diz ainda que a ferramenta, não é uma ferramenta de gestão estratégica válida, uma vez que não assegura qualquer enraizamento organizacional pois, considera que «muitos dos benefícios da implementação do BSC são intagíveis por natureza e difíceis de quantificar». Por fim, considera ainda que o BSC é uma ferramenta rígida e que a sua utilidade em termos económicos é difícil de medir.

Em 2012, Silva e Silva, enumeram algumas desvantagens/limitações da ferramenta, referidas por diversos autores:

- É necessário o mapeamento das relações, meios e fins;
- As estruturas de recompensa são pouco mencionadas, embora possam destruir o impacto de um “*scorecard*” bem projectado;
- O BSC ignora factores culturais nos diferentes ambientes em que pode ser usado e, portanto, não se pode assumir com precisão que é uma ferramenta universalmente válida;

- É possível manipular medidas não financeiras, criando um efeito contrário daquele que se deseja.

2.3.7. O *Balanced Scorecard* nas Pequenas e Médias Empresas

Em Portugal, é cada vez mais comum, as empresas de menor dimensão valorizarem os fatores não financeiros para concluírem à cerca do seu desempenho.

Segundo Zinger (2002) o BSC foi desenhado para grandes negócios cuja complexidade e formalismos são consumidores de grandes quantidades de recursos, o que não é adequado para as PME. Assim, o conceito não deve ser transposto para empresas de menor dimensão, deve sim, ser ajustado de forma a que a sua utilização se torne vantajosa na aplicação às PME. O mesmo autor considera que, no caso das PME, a implementação do BSC é mais adequada quando as empresas já atingiram uma dimensão considerável e uma certa organização estrutural.

2.3.7.1. Conceito de Pequena e Média Empresa

Para definir se uma empresa é uma PME, e tendo em conta o exposto na recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 há que ter em conta três fatores: o nº de trabalhadores, o volume de negócios atual e o balanço total anual.

«A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros» (Comissão Europeia, 2003).

Assim, quando uma empresa tem menos de 10 empregados e um volume de negócios ou o valor do balanço total anual não exceder os 2 milhões de euros é classificada como microempresa.

Quando uma empresa emprega menos de 50 pessoas e o volume de negócios ou o valor do balanço total anual não exceder os 10 milhões de euros, é classificada como pequena empresa.

Quando uma empresa emprega menos de 250 pessoas e tem um volume de negócios até 50 milhões de euros ou o valor do balanço total anual não exceder os 50 milhões de euros, a empresa é uma média empresa.

Há que ter em consideração que dos três parâmetros de classificação as empresas só têm que cumprir, cumulativamente dois deles: o nº de efetivos (obrigatório) e o volume de negócios anual ou, em alternativa, o balanço total anual, conforme se explicita no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 - Limites para Classificação de PME estabelecidos pela Comissão Europeia

Categoria da empresa	Efetivos: unidade de trabalho ano (UTA)	Volume de negócios anual	OU	Balanço total anual
Médias empresas	< 250	≤ 50 milhões de euros	OU	≤ 43 milhões de euros
Pequenas empresas	< 50	≤ 10 milhões de euros	OU	≤ 10 milhões de euros
Microempresas	< 10	≤ 2 milhões de euros	OU	≤ 2 milhões de euros

Fonte: Adaptado do Guia do Utilizador Relativo à Definição de PME (2015)

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2016 existiam 1 195 064 PME em Portugal o que representa aproximadamente 99% das sociedades do sector não financeiro, representando cerca de 60% do volume de negócios e do VAB (Valor Atualizado Bruto) do mesmo ano.

No entanto, os limites estabelecidos pela Comissão Europeia foram adaptados, pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC), à realidade das empresas portuguesas, sendo que os limites utilizados em Portugal são os retratados no quadro 2.6.

Quadro 2.6 - - Limites para as PME estabelecidos em Portugal

Microentidades	Total balanço	350.000 €
	Volume negócios líquido	700.000 €
	N.º médio empregados	10
Pequenas Entidades	Total balanço	4.000.000 €
	Total vendas líquidas e outros rendimentos	
	Volume negócios líquido	8.000.000 €
	N.º médio empregados	50
Médias Entidades	Total balanço	20.000.000 €
	Volume negócios líquido	40.000.000 €
	N.º médio empregados	250
Grandes Entidades	Total balanço	Ultrapassem dois dos três limites das médias entidades
	Volume negócios líquido	
	N.º médio empregados	

Fonte: Comissão de Normalização Contabilística

2.3.7.2. Etapas da Elaboração do *Balanced Scorecard* adaptado às PME

O processo de criação e desenvolvimento de um BSC deve ser antecedido pela análise e formulação estratégica, visto este modelo ser uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia.

Para Russo (2006), a primeira fase da análise estratégica deverá contemplar um diagnóstico da situação da empresa que permita indentificar a sua posição no setor de atividade em que se insere, as suas competências e as suas possibilidades de desenvolvimento, assim como a situação atual do setor e evolução do mesmo.

Para a elaboração do BSC numa PME Biasca (2000) sugere a concretização de 10 fases para a elaboração di BSC numa PME:

- 1- Definir previamente a visão, a estratégia e os objetivos a alcançar;
- 2- Obter o apoio de toda a gestão de topo, nomeadamente na descentralização dos poderes e na responsabilização e junção do desempenho aos resultados;
- 3- Definir o BSC para a gestão de topo;
- 4- Preparar o encadeamento vertical dos vários indicadores, em concordância com os processos e com a empresa, para que se possa aferir o contributo esperado de cada colaborador nos resultados da organização;

- 5- Ligar a produtividade e o desempenho às gratificações auferidas por cada colaborador;
- 6- Precisar a fórmula de cálculo dos indicadores, após terem sido escolhidos;
- 7- Instituir referenciais de comparação, perante o estabelecimento dos indicadores e a forma de os medir;
- 8- Organizar um sistema de informação acessível, eficaz e eficiente, por forma a obter o conhecimento necessário para os indicadores a fornecer à gestão de topo;
- 9- Incrementar uma comunicação direta na organização e uma consequente aprendizagem daí decorrente;
- 10- Integrar o BSC em todas as etapas da gestão empresarial e articulá-lo com os planos de ação, os orçamentos e as avaliações dos recursos humanos.

Uma vez que as PME são empresas com estruturas organizacionais mais simples e que se concentram na execução da estratégia definida pela empresa, requerem um processo de implementação do BSC mais rápido e mais simples (Russo, 2006).

Capítulo III – Estudo de Caso: Patrimvs Indústria, S.A.

Neste capítulo será apresentada a empresa em estudo assim como, a sua missão, visão, estratégia, valores e objetivos a ter por base na formulação do BSC.

Serão ainda tidos em conta a matriz *SWOT* e um mapa estratégico na implementação do BSC.

Pretende-se, ainda definir objetivos e metas a alcançar para o sucesso.

Por fim, fazer-se uma análise dos elementos de avaliação que podem contribuir para acrescentar valor à Patrimvs Indústria, S.A.

Pode então, dizer-se que os objetivos da investigação se dividem em três partes:

1. Estabelecer a relação entre o enquadramento teórico do *Balanced Scorecard* e a sua aplicabilidade à empresa em estudo, com base no estudo de caso da Patrimvs Indústria, S.A.;
2. Enquadrar a empresa no seu ambiente estratégico, definindo a missão, visão, valores e estratégia;
3. Definir, tendo por base as perspetivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento os objetivos, indicadores, metas e planos de ação.

3.1. O Grupo “Valor do Tempo”

Inicialmente designado como grupo “Museu do Pão”, o atual grupo “Valor do Tempo” tem início em 1997 com a criação da sua primeira empresa a BAMAQ – Indústria e Comércio de Produtos Alimentares, Lda. Esta empresa, que atualmente não tem atividade comercial, dedicava-se à distribuição de produtos tradicionais da Serra da Estrela, em especial o pão.

Desde aí e “defendendo uma economia que coloca o Homem no centro das suas preocupações e que tenha o conceito de valor acrescentado” (O Valor do Tempo, 2018) este grupo tem-se expandido por diversas áreas, sempre com a preocupação de enaltecer aquilo que de melhor Portugal tem.

O grupo é, constituído pelas 12 empresas a seguir enumerada e representadas Figura 3.1, algumas divididas em várias unidades de negócio:

- **All About Happiness, Lda.** – Responsável pela exploração da loja Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa no aeroporto de Lisboa;
- **Castelpor – Actividades Hoteleiras, Lda.** – Responsável pela exploração da Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau na baixa de Lisboa;
- **Fábrica de Conversas da Murtosa, Lda.** – Responsável pela produção das conservas vendidas nas lojas do grupo;
- **Eurojóias, Lda.** – Responsável pela exploração da loja Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa na Baixa de Lisboa;
- **Lingouro – Restauração, Comércio e Serviços, Lda.** – Responsável pela exploração da Conserveira Portuguesa na Baixa de Lisboa;
- **Museumcer, Lda.** – Responsável pela exploração da marca Museu da Cerveja dos Países de Língua Oficial Portuguesa;
- **Museu do Pão III – Eventos e Serviços, Lda.** – Responsável pela exploração da parte de restauração e da mercearia do Museu do Pão, em Seia;
- **Museu Nacional do Pão – Actividades Museológicas e de Conservação, Lda.** – Responsável pela exploração da parte lúdica e cultural do Museu do Pão, em Seia;
- **Patrimvs Indústria S.A.** – Responsável pela exploração da Fábrica do Pão, em Seia, da Catedral da Cerveja ©, no Estádio da Luz, e da Fábrica das Enguias, na baixa de Lisboa. Será um dos centros de custo desta empresa a ser desenvolvido neste estudo;
- **Silva & Feijóo, Lda.** – Responsável pela exploração de três mercearias típicas em zonas históricas da baixa de Lisboa;
- **Vasconcelos & Pereira, Lda.** – Responsável pela exploração da Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau e da Casa Oriental, no Porto;
- **Vogais d'Éxito Serviços Partilhados, Lda.** – Responsável pelos serviços técnicos e administrativos do grupo.



Figura 3.1 - Empresas do Grupo "O Valor do Tempo"

Fonte: E-mail institucional

3.2. História da Empresa – Patrimvs Indústria, S.A.

A Patrimvs Indústria, S.A. é uma das várias empresas que, constituem o grupo “Valor do Tempo”.

Constituída no ano 2000, era uma empresa familiar, com a denominação de Museu do Pão II – Indústria de Produtos Alimentares Tradicionais, Lda.¹. Nessa altura dedicava-se à produção de broa de milho e pão de centeio, bem como à venda de produtos tradicionais da Serra da Estrela, local onde tem origem.

Em 2007, é feito um aumento de capital significativo e alterada a forma jurídica da empresa, passando a ser uma sociedade anónima e, conseqüentemente, por exigência do disposto no nº 1 do artigo 275º do Código das Sociedades Comerciais, a sua designação social é alterada para Museu do Pão II – Indústria de Produtos Alimentares Tradicionais, S.A. (Ata nº 13 da empresa), passando o seu capital a ser dividido em ações.

Nesse ano, como reflexo do expressivo crescimento da empresa e da sua política de expansão é construída a Fábrica do Pão onde começariam a ser produzidos produtos de marca própria, como é o caso do Pão São (pão do coração). Assim, a empresa vê as suas metas de produção serem aumentadas, iniciando também a distribuição dos produtos através dos seus próprios meios. Com estes acontecimentos, a empresa aumenta de dimensão deixando de ser uma empresa de produção artesanal passando a ser uma indústria.

Ainda no mesmo ano, visto que se tinha tornado numa indústria, a empresa deixa de ter a designação social que tinha, passando a Patrimvs Indústria, S.A., designação que se mantém até hoje.

Em 2012, novamente como forma de exercer a sua política de expansão que caracteriza a empresa, a Patrimvs adquire, por meio de fusão por incorporação, a Mupig *Catering*, S.A (sociedade incorporada)², empresa de restauração, *catering* e organização de eventos localizada no recinto desportivo do *Sport* Lisboa e Benfica, com isto a empresa volta a sofrer um aumento de capital significativo. Com esta fusão forma-se o segundo centro de custo da empresa.

Mais tarde, em 2016, novamente como forma de exercer uma das suas políticas e fazendo valer um dos seus lemas (“descobrir novos mundos”) (O Valor do Tempo, 2018), a Patrimvs

¹ Termo de abertura do livro de atas da empresa.

² Ata nº 29 no livro de atas da empresa.

abre em Lisboa, a “Fábrica das Enguias”, uma mercearia que se dedica à venda de apenas um produto – conservas de enguias em molho de escabeche, produto típico da região de Aveiro. Com a abertura desta loja, bem no centro da cidade de Lisboa, é colocada em prática a visão do grupo: “contribuir para afirmar o nosso país como uma referência mundial” (O Valor do Tempo, 2018). Assim, a empresa abre-se para mais um tipo de mercado e constitui o seu terceiro centro de custo.

Atualmente a Patrimvs é a empresa com maior dimensão do grupo “Valor do Tempo”.

3.2.1. Proposta de Construção do BSC

3.2.1.1. Centros de Custo da Empresa

Como visto anteriormente, a Patrimvs é uma empresa que se dedica a várias atividades distintas, estando por isso dividida em centros de custo:

01 – Fábrica;

03 – Mupig;

06 – Fábrica das Enguias.

Sendo que o 01 se relaciona com a atividade de panificação, o 03 com a atividade de restauração, *catering* & organização de eventos e, o 06 com a mais recente atividade venda de latas de conserva.

Uma vez que a empresa se dedica a três atividades completamente distintas e todas elas têm, metas, objetivos, clientes, etc. diferentes decidiu-se que este estudo irá incidir com no centro 03 que se dedica à restauração, *catering* & organização de eventos.

Esta escolha justifica-se, não só pelo facto de este ser o centro de custo com maior dimensão - apresenta maior diversidade de atividades, maior nº de colaboradores e é o que apresenta a maior fonte de receita - mas também pela proximidade geográfica da delegação onde se localiza a Mupig (Lisboa), o que facilita a obtenção de informações de campo e pela maior envolvência com este centro de custo, fruto da atividade profissional experienciada na 1ª pessoa pela autora deste trabalho.

3.2.1.2. Pilares para a construção do BSC

Como ponto de partida para a construção do BSC, e de acordo com o que foi visto na revisão de literatura, é necessário conhecer qual a missão, visão e valores que a empresa estabelece.

Missão

A Patrimvs tem como missão disponibilizar no mercado produtos e serviços de valor acrescentado que correspondam às necessidades específicas dos seus clientes (Manual da Conduta Interno, 2018).

Com isto percebe-se que a empresa aposta em dois fatores: inovação e clientes.

Valores

A Patrimvs rege-se pelos seguintes valores:

- Patriotismo;
- Orgulho Lusitano;
- Autenticidade;
- Responsabilidade;
- Integridade;
- Competência;
- Dedicção;
- Dinamismo;
- Ética;
- Excelência (Manual de Conduta Interno, 2018).

Visão

«Marcar a vida das pessoas, através de experiências únicas e inesquecíveis, assentes numa gastronomia genuína e com uma execução de excelência que supere as expectativas de quem nos dá a sua preferência» (Manual de Conduta Interno, 2018).

3.2.1.3. Estrutura Organizacional

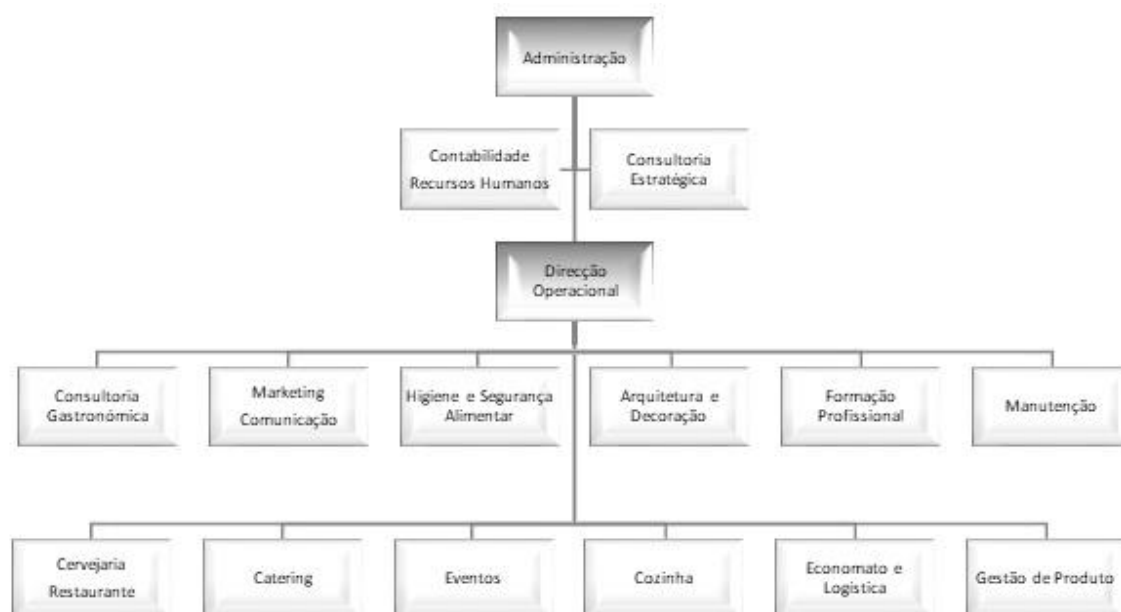


Figura 3.2 - Organograma da Catedral da Cerveja©

Fonte: Manual de Conduta Interno (2018)

Ao analisar o organograma do centro de custos 03 (Mupig), verifica-se que existe uma divisão em departamentos, ou seja, existe departamentalização, neste caso por funções (atividades). A departamentalização facilita o trabalho do gestor, aumentando a eficácia e eficiência da gestão, pois contribui para o aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis na empresa (Teixeira, 2011).

Com a observação da Figura 3.2, verifica-se que existe uma amplitude de controlo reduzida, havendo um reduzido nº de subordinados que tem que reportar ao diretor do seu departamento, que posteriormente reportará ao administrador. Posto, isto, percebe-se que é feita delegação de tarefas e, conseqüentemente, verifica-se uma gestão descentralizada.

3.2.1.4. Análise SWOT

Para definir os objetivos estratégicos deve considerar-se não só a missão, mas também a envolvente em que a empresa se encontra inserida. Assim, será necessário fazer uma análise interna e externa da empresa, recorrendo-se para isso à matriz *SWOT*, apresentada no Quadro 3.1 na qual serão identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa no

mercado relevante para o centro de custo em estudo – mercado da restauração. A análise *SWOT* permitirá observar os fatores externos à organização, fatores esses sobre os quais a entidade não tem controlo, mas que deve tirar partido das oportunidades e proteger-se das ameaças. Esta análise permite também observar os fatores internos que tornam a empresa diferente das outras organizações.

Quadro 3.1 - Análise SWOT da Catedral da Cerveja©



Forças identificadas na matriz *SWOT*:

- Atendimento cuidado: é exigido a todos os colaboradores que se apresentem com uma imagem cuidada, tendo também o máximo cuidado com a limpeza das suas fardas. Os empregados devem ser simpáticos, cordiais e atenciosos com o cliente, tentando sempre que os pedidos sejam acedidos com a rapidez desejada;
- Sobremesas em regime *buffet*: por um valor fixo, o cliente pode experienciar todos os tipos de doces e frutas que pretenda, as vezes que deseje, sendo que os doces na sua maioria, são doces tradicionais portugueses;
- Aposta na qualidade dos produtos utilizados na confeção dos pratos: todos os produtos utilizados são da maior qualidade, sendo utilizados maioritariamente produtos frescos;
- Qualidade do espaço: o espaço oferece um ambiente agradável, aliando o requinte da decoração ao conforto;
- Possibilidade da adequação do espaço às necessidades dos eventos: o restaurante dispõe de duas salas o que permite que ocorram vários eventos em simultâneo, ou eventos com grande quantidade de pessoas.
- Boa relação do *staff*: uma grande ajuda para que se consiga constituir uma equipa forte e coesa, onde exista espírito de equipa, é a boa relação existente entre todos os elementos do *staff*, desde o cargo mais elevado ao mais baixo. Só assim, fazendo com que exista um ambiente quase familiar, é que é possível prestar um serviço de qualidade ao cliente.
- Rotação de menus: no restaurante existe um menu *low-cost* a pensar, essencialmente, nos clientes diários. Nesta modalidade o cliente é servido ao balcão tendo ao seu dispor um menu constituído por sopa, prato do dia (carne ou peixe), bebida, sobremesa e café, a um preço mais baixo do que o cliente que seja servido à mesa e à carta. De forma a cativar este público e, para que o cliente não tenha a sensação de que como almoça todos os dias no mesmo local, come todos os dias o mesmo, tanto a sopa como o prato principal deste menu são modificados todos os dias;
- Zona para fumadores: dada a dimensão do espaço é possível ter uma área de fumadores, sem que estes tenham que sair do restaurante e suficientemente distante da área de refeições de forma a que não incomode os clientes não fumadores;

Oportunidades identificadas na matriz *SWOT*:

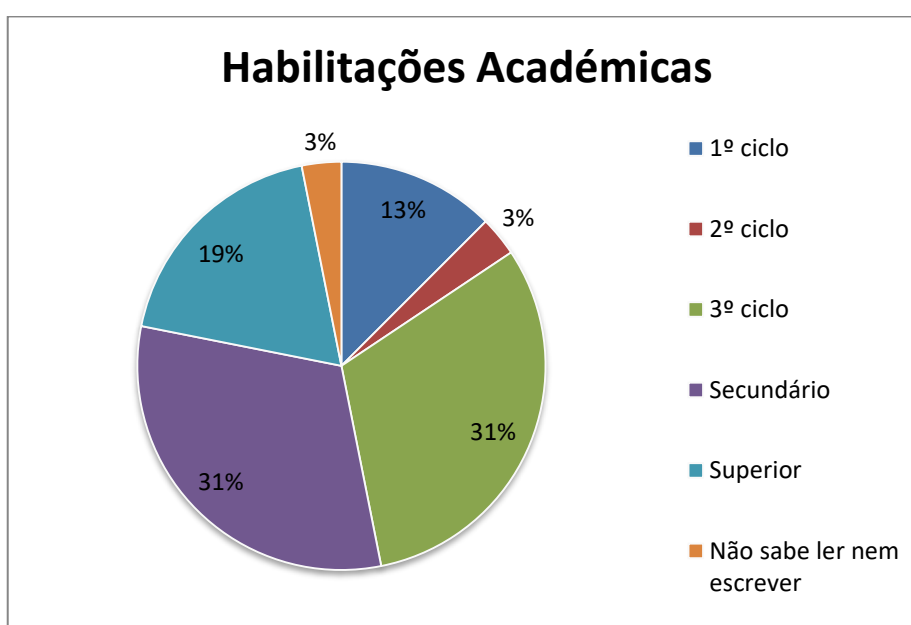
- Parque de estacionamento gratuito: todos os clientes do restaurante poderão usufruir de 2h de parque de estacionamento gratuito, na garagem do estádio;
- Resultados favoráveis da equipa de futebol: embora o espaço não seja dedicado exclusivamente a adeptos do *Sport* Lisboa e Benfica, é certo, que a maioria de clientes do espaço são adeptos do clube e, o desempenho da equipa de futebol influencia a afluência de clientes, sendo que é sempre maior quando a equipa de futebol obtém resultados que agrade aos seus adeptos;
- *Wireless*: numa altura em que as pessoas cada vez menos se desligam das redes sociais e da *internet* no geral, é quase que um ponto obrigatório num restaurante possibilitar que os seus clientes tenham acesso, gratuito à *internet*.
- Fornecedores de excelência e de confiança: para um bom serviço está implícita a qualidade dos produtos que são utilizados, para isso a organização trabalha com fornecedores que embora possam ter custos mais elevados, fornecem produtos de bastante qualidade. A confiança que tem nos mesmos é importante na medida em que se não existir fornecimento poderá estar comprometida a qualidade do serviço, ao não ter disponíveis todos os pratos apresentados na carta;
- Bom relacionamento com o cliente: em especial ao nível dos clientes dos serviços de *catering* o bom relacionamento com os mesmos é um ponto-chave. Ao existir uma boa relação e uma relação de confiança com os mesmos será mais fácil cativá-los e fidelizá-los, para que sempre que necessitem de um serviço contratem a organização.
- Localização/vista privilegiada: o restaurante está localizado dentro do complexo desportivo do *Sport* Lisboa e Benfica, onde o fluxo de pessoas é elevado durante o dia, sendo o único, dentro do estádio da Luz, que possibilita ao cliente disfrutar de uma refeição com vista para o relvado;

Fraquezas identificadas na matriz *SWOT*:

- Elevados custos com pessoal: quando existem eventos de grandes dimensões, por exemplo os jogos da equipa de futebol, eventos de empresas, batizados, etc. há necessidade de contratar mais mão-de-obra para além da mão-de-obra fixa o que acarreta custos bastante elevados.

- Qualificação do *staff*: tendo em conta os dados fornecidos pela empresa (Anexo 2) fazendo uma análise dos mesmos através do gráfico 3.1. percebe-se que a maioria dos seus colaboradores estudou até ao 9º ou 12º anos, sendo que nenhum dos colaboradores que concluiu o ensino secundário o fez em curso técnico-profissional, depreendendo-se que não têm formação académica na área. Ao nível dos colaboradores que apresentam habilitações ao nível do ensino superior (bacharelato ou licenciatura), apenas 1 tem formação na área de turismo/hotelaria.

Gráfico 3.1 – Habilitações Académicas dos Colaboradores



- Produtos perecíveis: ao trabalhar com produtos alimentares existem grandes cuidados a ter, e ainda mais quando se pretende servir produtos frescos e de grande qualidade. A maioria dos produtos utilizados são produtos com prazos de validade curtos e que, ao serem frescos, terão custos associados mais elevados comparativamente a outros produtos enlatados, para além disso são produtos que não é possível manter em *stock*.
- Localização poderá levar à não frequência por parte de determinado público: embora o restaurante não tenha como público-alvo apenas os simpatizantes do *Sport Lisboa* e *Benfica*, dado que se localiza dentro das suas imediações desportivas, pode levar a que simpatizantes de outros clubes não o frequentem.

Ameaças identificadas na matriz *SWOT*:

- Resultados desfavoráveis da equipa de futebol: embora o espaço não seja dedicado exclusivamente a adeptos do *Sport* Lisboa e Benfica, é certo que a afluência de público às imediações do estádio é menor e, conseqüentemente a afluência de clientes também é menor;
- Concorrência indireta nas imediações: ainda que não seja nos mesmos moldes, a existência de outro restaurante na galeria comercial do estádio, poderá ser uma ameaça;
- Preços médio-altos: devido à sua localização e qualidade dos produtos acima da média, os preços praticados poderão não ser acessíveis a todo o público.

3.2.1.5. Plano Estratégico

Depois de construída a análise *SWOT* da organização, há que analisar a estratégia. A estratégia constitui um ponto importante para as organizações, pois através dela é possível planear o futuro das mesmas de forma ponderada.

A estratégia definida para o segmento da empresa em estudo é destacar-se pela qualidade dos seus produtos e serviços.

Tendo por base a estratégia, serão indicados nos pontos seguintes os objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação.

3.2.1.5.1. Objetivos e Mapa Estratégico

Neste ponto, será apresentado o mapa estratégico, tendo por base a visão e os objetivos estratégicos da Patrimvs (Quadro 3.2.).

Para que o mapa estratégico seja bem executado, o mesmo deve ser simples, direto e deve evidenciar as quatro perspetivas.

Foram definidos os seguintes objetivos gerais:

1. Consolidar a posição financeira da empresa. Uma vez que todos os indicadores financeiros apresentam resultados positivos, há que os manter ou melhorar;
2. Liderança pelo produto. Tendo em conta a visão e missão da empresa a liderança pelo produto fará todo o sentido;

3. Racionalização de custos e melhoria da eficiência. Com a racionalização dos custos não se tenciona cortar os custos, mas sim tornar os processos mais eficientes e menos dispendiosos.
4. Manter bons níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores.

O 1º objetivo geral relaciona-se com a perspetiva financeira, tendo em conta o desempenho financeiro da organização e o retorno para o acionista. Assim os objetivos específicos para a perspetiva financeira são:

- Garantir a sustentabilidade financeira;
- Garantir a rentabilidade da empresa.

Estes objetivos demonstram a importância da análise da situação económica e da autonomia financeira da Patrimvs.

O 2º objetivo geral está relacionado com a perspetiva de clientes, sendo os objetivos específicos os seguintes:

- Satisfação dos clientes;
- Reter clientes.

O 3º objetivo geral está relacionado com a perspetiva processos internos onde se encontram, essencialmente, os processos necessários para a satisfação do cliente. Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Manter máxima qualidade dos serviços/produtos;
- Aumentar a eficiência;
- Elaborar iniciativas/estratégias de *marketing*.

Segundo Kaplan e Norton (1992) a concretização dos objetivos das perspetivas financeira e de clientes só é válida se os gestores estiverem focados nos processos e nas atividades internas críticas do negócio. Estes autores destacam ainda que para que as organizações sejam bem-sucedidas a nível financeiro, satisfazerem os seus clientes e serem eficientes nos processos, é importante desenvolverem infraestruturas que lhes permitam atingir o sucesso competitivo. Assim, a organização precisa de respeitar o seu capital humano, munir-se de sistemas de informação adequados e alinhar os procedimentos organizacionais.

O 4º objetivo geral relaciona-se com a perspetiva de aprendizagem e crescimento, para a qual foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Manter os sistemas de informação atualizados;
- Motivação e satisfação dos colaboradores;
- Formação dos colaboradores.

Quadro 3.2. - Objetivos Estratégicos da Patrimvs

Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a sustentabilidade financeira; • Garantir a rentabilidade da empresa.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes; • Reter clientes.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Manter máxima qualidade dos serviços/produtos; • Aumentar a eficiência; • Elaborar iniciativas/estratégias de <i>marketing</i>.
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Manter os sistemas de informação atualizados; • Motivação e satisfação dos colaboradores; • Formação dos colaboradores.

Depois de apresentados os objetivos estratégicos há que estabelecer a relação entre eles (relações causa-efeito), para isso será utilizado um mapa estratégico (figura 3.3.), tendo em conta a missão e visão da empresa.

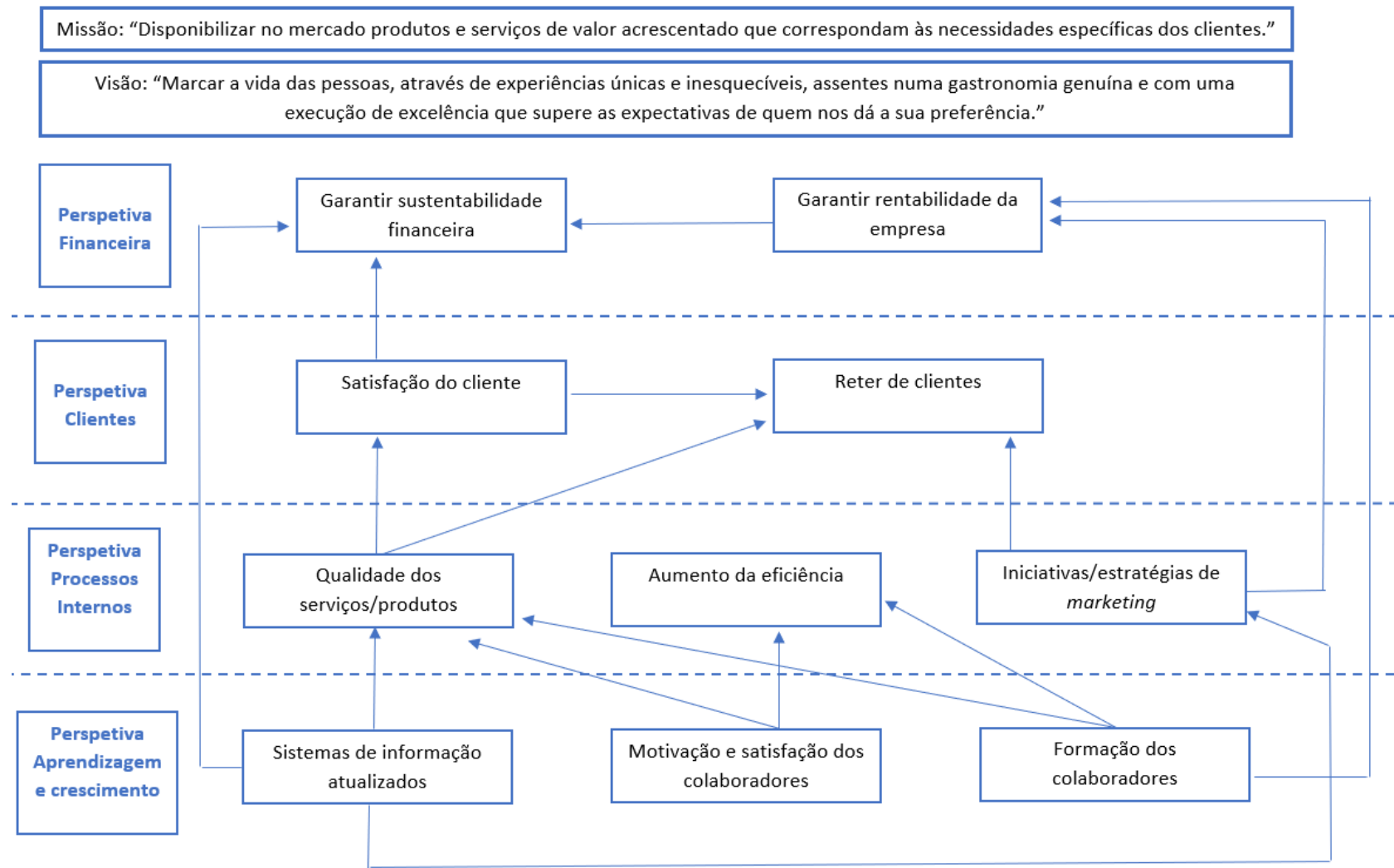


Figura 3.3 - Mapa Estratégico da Catedral da Cerveja©

3.2.1.6. *Indicadores Estratégicos e Metas*

Os indicadores são fundamentais para a execução de cada objetivo estratégico, uma vez que possibilitam estabelecer metas e são importantes para obter uma análise crítica do desempenho da organização.

Seguidamente será explicado de forma detalhada cada indicador, e respetiva meta sendo que os mesmos se encontram resumidos no Quadro 3.3.

a) Perspetiva Financeira:

a. Autonomia financeira

- Objetivo estratégico: garantir a sustentabilidade financeira

- Descrição: com este indicador pretende-se traduzir em percentagem o grau de dependência da empresa relativamente aos seus financiamentos

- Fórmula:

$$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Líquido}}, \quad (3.1.)$$

- Meta: A percentagem de autonomia financeira deverá localizar-se entre os 30% a 60%, de forma a que a empresa tenha uma autonomia considerada normal, permitindo assim a continuidade e sustentabilidade da empresa

- Frequência: trimestral

b. Prazo de recebimento

- Objetivo estratégico: garantir a sustentabilidade financeira

- Descrição: com este indicador pretende-se aferir acerca do incumprimento do prazo de recebimento em relação ao prazo previsto, proporcionando a otimização do *cash-flow*. Este indicador será aplicado sobretudo aos clientes da parte de eventos e *catering*, uma vez que o pagamento dos clientes do restaurante é feito na hora

- Fórmula:

$$\frac{(\text{prazo real} - \text{prazo previsto})}{\text{prazo previsto}} \times 100, \quad (3.2)$$

- Meta: Para que os pagamentos sejam efetuados dentro do prazo previsto deverá ser $\leq 0\%$

- Frequência: mensal

c. ROI – Return On Investment

- Objetivo estratégico: garantir a rentabilidade da empresa

- Descrição: com este indicador pretende-se aferir sobre o sucesso financeiro de determinados investimentos

- Fórmula:

$$\frac{\text{Lucros obtidos} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}} \times 100, (3.3.)$$

- Meta: quanto maior for o ROI maior será o sucesso do investimento, tendo-se estabelecido o ROI ideal em 95%

- Frequência: mensal

d. ROE – Return On Equity

- Objetivo estratégico: garantir a rentabilidade da empresa

- Descrição: este indicador pretende analisar a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos pelos acionistas

- Fórmula:

$$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Total Ativo}} \times \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Património Líquido}}, (3.4.)$$

- Meta: a meta estabelecida para o ROE é de 10%

- Frequência: trimestral

b) Perspetiva Clientes

a. Índice de satisfação dos clientes

- Objetivo estratégico: satisfação do cliente

- Descrição: este indicador pretende aferir sobre a percentagem de clientes satisfeitos

- Fórmula: aplicação de inquéritos de satisfação

- Meta: o índice de clientes satisfeitos estabelecidos é de 90%

- Frequência: mensal

b. Nº de visitas de clientes

- Objetivo estratégico: reter clientes

- Descrição: através deste indicador é possível perceber quantas vezes um cliente regressa ao restaurante, ou quantas vezes um cliente requisita os serviços de *catering* da empresa

- Fórmula: uma vez que, cada vez mais, se torna necessário colocar o NIF nas faturas, será uma forma fácil de perceber quantas vezes, num determinado período, o cliente requisitou os serviços da empresa. (nº de faturas emitidas com o mesmo NIF)

- Meta: a meta estabelecida para o nº de visitas de um cliente é de 4 visitas por mês

- Frequência: mensal

c. Variação novos clientes/clientes perdidos

- Objetivo estratégico: reter clientes

- Descrição: a relação entre o nº de novos clientes e o nº de clientes perdidos permite perceber não só a satisfação dos clientes, mas também se o nível de retenção será positivo ou negativo

- Fórmula: também através do NIF se consegue perceber se o cliente é novo, ou não e se um cliente que era habitual, deixou de o ser.

- Meta: a variação deste indicador deverá ser sempre positiva, pois indica que há um maior nº de novos clientes do que de clientes perdidos, assim a meta estabelecida é de 15%.

- Frequência: trimestral

c) Perspetiva Processos Internos

a. Nível de qualidade

- Objetivo estratégico: manter a qualidade dos serviços/produtos

- Descrição: este indicador permite avaliar o nível de qualidade dos serviços (por exemplo: serviço de mesa) e dos produtos (por exemplo: qualidade dos bifos servidos)

- Fórmula: aplicação de inquéritos de qualidade

- Meta: manter o nível de qualidade acima dos 85%

- Frequência: mensal

b. Nº de contratos com fornecedores

- Objetivo estratégico: Manter a qualidade dos serviços/produtos

- Descrição: este indicador permite fazer não só uma seleção dos fornecedores com os produtos de qualidade mais elevada, mas também aqueles que têm os

melhores preços. Ao ter fornecedores constantes permite não só que as encomendas necessárias sejam feitas em maior quantidade, o que permite que se obtenham descontos de quantidade, sendo também uma forma de racionalizar os custos. O facto de ter fornecedores fixos, permite também manter um nível de qualidade dos produtos constante.

- Fórmula: N° de contratos/renovações efetuadas com os fornecedores
- Meta: máximo 30 fornecedores fixos para os diversos produtos habituais
- Frequência: anual

c. Tempo de espera

- Objetivo estratégico: aumento da eficiência
- Descrição: a eficiência liga-se ao tempo que uma operação demora a ser executada, no caso concreto, o tempo entre o registo do pedido do cliente e a chegada do pedido à mesa. Assumindo que, quando o cliente faz o pedido, o mesmo é logo reportado à cozinha este processo compreende as seguintes fases: pedido – confeção do prato – servir.

- Fórmula: cronometrar o tempo, médio de execução do processo
- Meta: tempo de espera máximo menor ou igual a 20 minutos
- Frequência: diário

d. N° de divulgações/comunicações

- Objetivo estratégico: iniciativas/estratégias de *marketing*
- Descrição: este indicador relaciona-se com as campanhas realizadas ao longo do ano (por exemplo: promoções nas refeições, divulgação de jantar especial no dia dos namorados, dia do pai, dia da mãe, parcerias, etc.) através dos meios de comunicação e/ou redes sociais
- Fórmula: n° de iniciativas realizadas ao longo do ano
- Meta: Mínimo 10 iniciativas
- Frequência: anual

d) Perspetivas Aprendizagem e Crescimento

a. N° de erros/faltas de informação

- Objetivo estratégico: manter os sistemas de informação atualizados

- Descrição: uma vez que a empresa tem um investimento relativamente bom em tecnologias e que as tem atualizadas, não há necessidade de aumentar os sistemas de informação, mas sim de os manter atualizados
 - Fórmula: N° de erros de informação e inexistência de informação necessária
 - Meta: máximo 3 erros/faltas de informação
 - Frequência: anual
- b. Índice de motivação dos colaboradores
- Objetivo estratégico: motivação e satisfação dos colaboradores
 - Descrição: obter o maior nº de respostas a nível de motivação acima de 8, numa escala de motivação de 0 a 10
 - Fórmula: aplicação de inquéritos de motivação aos colaboradores “fixos” da empresa
 - Meta: no mínimo 75% dos colaboradores com indicador acima de 8.
 - Frequência: anual
- c. Índice de satisfação dos colaboradores
- Objetivo estratégico: motivação e satisfação dos colaboradores
 - Descrição: obter o maior nº de respostas a nível da satisfação acima de 8, numa escala de satisfação de 0 a 10
 - Fórmula: aplicação de inquéritos de satisfação aos colaboradores “fixos” da empresa
 - Meta: no mínimo 75% dos colaboradores com indicador acima de 8.
 - Frequência: anual
- d. Nível de qualificação dos colaboradores
- Objetivo estratégico: formação dos colaboradores
 - Descrição: dentro de cada área funcional ter colaboradores com formação/especialização nas áreas fulcrais de cada departamento.
 - Fórmula: análise do nº de colaboradores especializados ou com formação nas áreas necessárias
 - Meta: 1 colaborador especializado por departamento
 - Frequência: anual

e. Investimento em formação

- Objetivo estratégico: formação dos colaboradores
- Descrição: este indicador permite aferir se o nº de horas de formação legalmente imposta está a ser cumprida
- Fórmula: análise da folha de assinaturas de presença na formação
- Meta: mínimo 35h/colaborador - Frequência: anual

Quadro 3.3 - Indicadores Estratégicos e Metas do Centro de Custo 03

Perspetiva	Objetivo Geral	Objetivos Estratégico	Indicadores	Metas	Periodicidade
Financeira	Consolidar a posição financeira da empresa	Garantir sustentabilidade financeira	Autonomia financeira	≥30% e ≤60%	Trimestral
			Prazo de recebimento	≤0%	Mensal
		Garantir a rentabilidade da empresa	ROI	≥95%	Mensal
			ROE	≥10%	Trimestral
Clientes	Liderança pelo produto	Satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	≥90%	Mensal
		Reter clientes	Nº de visitas dos clientes	≥4	Mensal
			Variação novos clientes/clientes perdidos	≥ 15%	Trimestral
Processos Internos	Racionalização de custos e melhoria da eficiência	Manter qualidade dos serviços/produtos	Nível de qualidade	≥85%	Mensal
			Nº de contratos com fornecedores	No máximo 30 fornecedores fixos para os diversos produtos habituais	Anual
		Aumento da eficiência	Tempo de espera	≤ 20 minutos	Diária
		Iniciativas/Estratégias de <i>Marketing</i>	Nº de divulgações/comunicações	Mínimo 10	Anual
Aprendizagem e Crescimento	Nível de satisfação e desempenho dos colaboradores	Manter sistemas de informação atualizados	Nº de erros/faltas de informação	Máximo 3	Anual
		Motivação e satisfação dos colaboradores	Índice de motivação dos colaboradores	Pelo menos 75% das respostas acima de 8	Anual
			Índice de satisfação dos colaboradores	Pelo menos 75% das respostas acima de 8	Anual
		Formação dos colaboradores	Nível de qualificação dos colaboradores	1 colaborador especializado/departamento	Anual
			Investimento em formação	Mínimo 35h/colaborador	Anual

3.2.1.7. *Plano de ação*

O plano de ação é constituído por iniciativas que devem ser desenvolvidas para que as metas fixadas nas quatro perspetivas sejam atingidas. Algumas iniciativas podem não desencadear os resultados que se esperavam, tendo um impacto negativo ou não significativo no alcance do objetivo estratégico a que se alia, originando um desperdício de recursos. Posto isto, as iniciativas propostas para alcançar cada meta são as apresentadas abaixo e sintetizadas no Quadro 3.4.

Perspetiva Financeira:

Objetivo: **Garantir a sustentabilidade financeira**

Indicador: autonomia financeira

Plano de ação: aumentar o capital de forma a que o mesmo tenha uma maior proximidade ao total do ativo, aumentando o rácio capital próprio/ativo.

Indicador: prazo de recebimento

Plano de ação: Fazer um controlo rigoroso dos recebimentos de clientes e, se necessário contactá-los para que efetuem os pagamentos dentro do prazo.

Objetivo: **Garantir a rentabilidade da empresa**

Indicador: ROI

Plano de ação: Fazer uma avaliação periódica dos investimentos. Por exemplo, relativamente a publicidade/campanhas e *marketing*, fazer uma análise do investimento feito nessa área, para perceber se as campanhas estão a “dar frutos”, se se verificar que o investimento está a atrair clientes e, conseqüentemente as vendas aumentaram, então a partida o investimento é rentável e está a ter retorno, caso se perceba o contrário, então dever-se-á desinvestir.

Indicador: ROE

Plano de ação: Continuar a aposta em proporcionar experiências únicas e diferentes a nível gastronómico (seguindo a visão da empresa), pois será uma forma de obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, gerando elevadas taxas de retorno.

Perspetiva Clientes:

Objetivo: **Satisfação e retenção de clientes**

Indicador: Índice de satisfação dos clientes, nº de visitas e variação novos clientes/clientes perdidos

Plano de ação: Garantir a satisfação total das expectativas dos clientes, tendo atenção às críticas que são feitas nas plataformas destinadas ao efeito bem como ao *feedback* dado pelos clientes no dia-a-dia, de forma a perceber que pontos podem ser melhorados e quais é que devem ser potenciados.

Garantir um atendimento personalizado e cuidado, tendo em atenção as preferências e necessidades demonstradas pelo cliente.

Perspetiva Processos Internos:

Objetivo: **Manter a qualidade dos serviços/produtos**

Indicador: nível de qualidade e nº de contratos com fornecedores

Plano de ação: Intensificar os sistemas de controlo de qualidade de forma a que se possa entender o que se pode melhorar. Reforçar contratos com os melhores fornecedores de produtos de excelência, tendo o compromisso de assegurar um fornecimento assíduo de forma a que a empresa possa garantir que tem disponíveis todos os pratos a que se compromete na carta, tendo disponíveis as quantidades necessárias para que, em especial nos eventos de grandes dimensões, não existam falhas na reposição de produtos por falta de *stock*.

Objetivo: **Aumento da eficiência**

Indicador: tempo de espera

Plano de ação: para que o tempo de espera seja o menor possível é importante que a comunicação entre o empregado de mesa que regista o pedido e a cozinha, seja feita com a maior rapidez e clarividência possível. O aperfeiçoamento da comunicação entre secções, neste caso, sala de refeições e cozinha, tem bastante importância e poderá ser feito através dos sistemas de informação já existentes. O pedido pode ser feito diretamente, no sistema de informação, na hora em que é pedido pelo cliente.

Objetivo: Iniciativas/estratégias de marketing

Indicador: nº de divulgações/comunicações

Plano de ação: visto que dentro do grupo “O Valor do Tempo” existe uma empresa (Vogais d’Êxito) que para além de outros serviços, contempla os serviços de *marketing* e *design* é possível aproveitar a oportunidade para intensificar as campanhas de publicidade, por exemplo assinalando as alturas festivas.

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:

Objetivo: Manter os sistemas de informação atualizados

Indicador: nº de erros/faltas de informação

Plano de ação: tendo em conta que a empresa já dispões de sistemas de informação adequados, há que os tentar otimizar e manter o investimento, para que estes se mantenham atualizados, de forma a conseguirem dar resposta às mudanças que eventualmente poderão surgir.

Objetivo: Motivação e satisfação dos colaboradores

Indicador: índices de motivação e satisfação dos colaboradores

Plano de ação: Aliado a este objetivo e ao que foi referido anteriormente, poderá ser desenvolvido um sistema de avaliação de sugestões dos colaboradores. A motivação e a satisfação dos colaboradores, estão também ligadas aos sistemas de recompensas. Assim, poderá ser desenvolvido um sistema de recompensas por objetivos que consiste em: mensalmente definir um objetivo, caso esse objetivo seja alcançado existe uma recompensa de um valor estipulado que será dividida por todos os colaboradores.

Objetivo: Formação dos colaboradores

Indicador: Nível de qualificação dos colaboradores e investimento em formação

Plano de ação: para que seja alcançado o objetivo proposto deverão ser estabelecidos planos de formação para todos os colaboradores. Deverão existir dois tipos de formação:

1. Formação geral: esta formação deverá ser comum a todos os colaboradores, independentemente da secção em que se encontrem inseridos: por exemplo: formação de primeiros socorros e/ou incêndios.
2. Formação específica: consoante a secção em que um colaborador se encontre inserido as formações devem ser ajustadas às necessidades de cada função. Por

exemplo: formação de segurança no trabalho, formação de manuseamento de determinados objetos necessários ao desenvolvimento da função, etc.

Quadro 3.4 - Plano de Ação

Perspetiva	Objetivos Estratégico	Indicadores	Plano de Ação
Financeira	Garantir sustentabilidade financeira	Autonomia financeira	Aumentar o capital
		Prazo de recebimento	Controlo rigoroso dos recebimentos
	Garantir a rentabilidade da empresa	ROI	Avaliação periódica dos investimentos
		ROE	Continuação da aposta em experiências únicas e diferentes
Clientes	Satisfação do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Garantir a total satisfação das expectativas do cliente
	Reter clientes	Nº de visitas dos clientes	Atendimento personalizado e cuidado
		Variação novos clientes/clientes perdidos	
Processos Internos	Manter qualidade dos serviços/produtos	Nível de qualidade	Intensificar os sistemas de qualidade
		Nº de contratos com fornecedores	Selecionar os melhores fornecedores
	Aumento da eficiência	Tempo de espera	Aperfeiçoar a comunicação entre secções
	Iniciativas/Estratégias de <i>Marketing</i>	Nº de divulgações/comunicações	Assinalar as épocas festivas com novas publicidades
Aprendizagem e Crescimento	Manter sistemas de informação atualizados	Nº de erros/faltas de informação	Manter o investimento em sistemas de informação
	Motivação e satisfação dos colaboradores	Índice de motivação dos colaboradores	Sistema de recompensa por objetivos
		Índice de satisfação dos colaboradores	Sistema de avaliação de sugestões dos colaboradores
	Formação dos colaboradores	Nível de qualificação dos colaboradores	Estabelecer planos de formação
Investimento em formação			

3.2.1.8. Gestão do *Balanced Scorecard*

Após a elaboração do BSC que se iniciou com a análise do centro de custos 03 da Patrimvs Indústria S.A., mais concretamente ao restaurante Catedral da Cerveja © e à sua envolvente, que terminou com a definição das iniciativas a desenvolver para atingir os objetivos estratégicos, é de máxima importância comunicar a estratégia a todos os colaboradores e analisar o desempenho das estratégias implementadas.

É essencial que se explique aos colaboradores todos os pontos do BSC de forma a que possam implementar a estratégia nas tarefas que desempenham no dia-a-dia, para que isto seja possível há que agendar reuniões periódicas para obter *feedback* relativamente à implementação do BSC e à forma como o mesmo está a ser usado no apoio à gestão. Com estas mesmas reuniões, será possível perceber, ao longo do ano, se é necessário fazer algum ajustamento aos objetivos estabelecidos.

Capítulo IV – Conclusões

4.1. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo principal desenvolver uma proposta de implementação do BSC para apoio à gestão estratégica, num dos centros de custo da Patrimvs Indústria, S.A.

A realização deste trabalho possibilitou elaborar uma revisão da literatura existente acerca da contabilidade de gestão e da gestão estratégica, mas em especial do BSC. Com a análise da literatura é possível perceber que a ferramenta criada por Kaplan e Norton (o BSC) tem bastante importância para a tomada de decisões, embora tenha surgido como um auxílio para corrigir as desadequações ao nível da medição do desempenho organizacional, rapidamente evoluiu, tornando-se numa importante ferramenta de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta bastante útil, na medida em que permite ver o que a empresa era, o que é, e planear o que deseja ser, uma vez que permite obter conhecimento de factos passados, da situação presente e das influências que tais factos iram ter no futuro.

Num contexto geral foi possível concluir que é de máxima importância comunicar as metas e objetivos a toda a empresa, de forma a que os colaboradores saibam quais os objetivos críticos que devem alcançar para que a estratégia seja bem-sucedida. Conclui-se também, que é importante estabelecer metas específicas para cada objetivo, para que assim haja uma maior motivação por parte de todos os colaboradores.

No contexto da Patrimvs Indústria, S.A. foi possível concluir que relativamente às perspetivas financeira e de clientes, não é necessário promover grandes alterações, uma vez que no que toca aos rácios financeiros todos eles se encontram dentro dos parâmetros normais, há apenas que consolidar a posição financeira da empresa, devendo-se ter mais atenção às perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento, tendo especial atenção ao capital humano, pois este é um dos mais importantes recursos de qualquer empresa.

Dada a dimensão da Patrimvs, optou-se por se realizar o estudo apenas para um dos três centros de custo, no entanto o BSC poderá ser aplicado a toda a empresa. Considera-se que seria importante ter o estudo em consideração, pois o mesmo é baseado numa importante ferramenta de gestão estratégica que, tem vindo a ganhar grande notoriedade na

monitorização do desempenho organizacional. Embora a proposta desenvolvida seja realista, não se afasta a possibilidade de eventuais melhorias por parte dos gestores da empresa.

4.2. Limitações da Investigação

A limitação de tempo não permitiu que o BSC fosse implementado na Catedral da Cerveja ©, o que não permitiu analisar as dificuldades e vantagens resultantes da sua aplicação.

4.3. Sugestões para Futuras Investigações

Para investigações futuras sugere-se a implementação do BSC para que possam ser analisadas as dificuldades e vantagens resultantes da sua aplicação.

Sugere-se ainda que seja feita uma análise aprofundada dos obstáculos encontrados na fase de conceção do BSC de forma a que se consigam antecipar eventuais obstáculos.

Por fim, sugere-se que seja feito um estudo semelhante que englobe todos os centros de custo da empresa, sendo que, o centro de custo 01 teria que ter um BSC adaptado, uma vez que é uma unidade fabril.

Bibliografia

- Adriano, F. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal* (12ª ed.). Verbo.
- Bartol, M., & Martin, D. (1998). *Management* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Biasca, R. (2000). *El Tablero de Comandos – Los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME*. Buenos Aires: Biasca & Asociados.
- Caiado, A. (2012). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (7ª ed.). Áreas Editora.
- Carvalho, J., & Filipe, J. (2010). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: Mit, Press.
- Coelho, A. (2011). *Os Sistemas de Custeio e a Competitividade da Empresa*. Trabalho de Projeto para Obtenção do Grau de Mestre, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/374>
- Coelho, M. (2006). A Evolução da Contabilidade de Gestão e a Necessidade de Informação. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, pp. 79-117. doi:<https://doi.org/10.26537/rebules.v0i9.867>
- Comissão de Normalização Contabilística. (2018). www.cnc.min-financas.pt. Obtido de <http://www.cnc.min-financas.pt/pdf/snc/2016/sumarioexecutivo.pdf>
- Comissão Europeia. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Obtido em 27 de Abril de 2018, de www.eurlex.europa.eu.
- Comissão Europeia. (2015). *Guia do Utilizador Relativo à Definição de PME*. Obtido em 29 de Abril de 2018, de www.eurlex.europa.eu
- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *SAGE Journals*, 4, pp. 335-354.
- Drucker, P. (2001). *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*. (A. S. Marques, Trad.) São Paulo: Nobel.

- Faria, M. (2017). *Estudo de Aplicação do Balanced: CIN - Corporação Industrial do Norte, S.A.* Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre, Universidade Católica do Porto, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/23572>
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Viera, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão. Estratégia de Custos e de Resultados*. Rei dos Livros.
- Ferreira, I. (2012). *Contabilidade de Gestão e o Papel do Contabilista nas PME*. Dissertação de Mestrado, Leiria, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.8/1153>
- Ferreira, T. (2013). *O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica: O Caso ISA*. Relatório de Estágio para Obtenção do grau de Mestre, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10316/24772>
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica - Uma abordagem prática* (3^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Forte, M. (2012). *O Balanced Scorecard como instrumento de monitorização do desempenho organizacional: O Caso Fapricela, S.A.* Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Grant, U. (1999). *Personal Momaers*. EUA: Modern Library.
- Instituto Nacional de Estatística. (Fevereiro de 2018). *Empresas em Portugal - 2016*. Obtido em 24 de Abril de 2018, de www.ine.pt
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (9^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1995). Putting the Balanced Scorecard to Work. Em D. Shaw, C. Schneider, R. Beatty, & L. Baird, *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook* (pp. 66-79). EUA.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, pp. 150-160.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* (21 ed.). (L. Filho, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Kaplan, R., & Norton, D. (Setembro-Outubro de 2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* 78, pp. 167-176. Obtido de http://www.hosp.ucl.ac.be/formations/Kaplan_StratMaps_2000.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na Prática* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kotler, P. (1995). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (4ª ed.). (A. B. Brandão, Trad.) São Paulo: Atlas.
- Lopes, D. (Setembro de 2015). *Aplicação do Balanced Scorecard numa Seguradora Angolana*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/6490>
- Luz, H. (2014). *Implementação do Balanced Scorecard para Apoio à Gestão Estratégica, na Empresa Arsenal do Alfeite, S.A.* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/7262>
- Madeira, C. (Julho de 2011). *O Balanced Scorecard no Sector de Controlo Contabilístico*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.21/2587>
- Major, M., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Manual de Conduta Interno (2018).
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais*. Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. United Kingdom: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, trad. Montigelli, Nivaldo Jr.* Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la Strategia: Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Nabiço, P. (2014). *Implementação de um Balanced Scorecard numa PME*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/17050>
- O Valor do Tempo*. (13 de Fevereiro de 2018). Obtido de <http://www.ovalordotempo.pt/>
- Oliveira, T. (Janeiro de 2009). O Balanced Scorecard e a Estratégia. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas - TOC*, 106, pp. 51-56.
- Oliveria-Brochado, A., Cobra, J., Fonseca, J., Varela, M., Cruz, R., Miranda, S., . . . Caetano, J. (2013). *Desafios da Globalização* (Vol. III). Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, V. (2014). *Implementação de um Balanced Scorecard numa PME*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/16924>
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME* (4ª ed.). Lidel.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2017). A Evolução do Balanced Scorecard - Uma Comparação com Outros Sistemas. *Holos*, 4, pp. 185-200.
- Silva, P. (Dezembro de 2014). A Importância da Gestão do Desempenho Organizacional. *Revista TOC(177)*, pp. 54-54.
- Silva, P. (2015). *Conceção e Proposta de Implementação de um Balanced Scorecard numa União de Cooperativas*. Trabalho para Obtenção do Grau de Especialista em Ciências Empresariais - Gestão e Administração, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/7993>
- Silva, P. (3 de Abril de 2017a). Obtido em Junho de 2018, de leopardo.pt: <https://leopardo.pt/balanced-scorecard-o-despertar/>

- Silva, P. (29 de Março de 2017b). Obtido em Junho de 2018, de leopardo.pt:
<https://leopardo.pt/balanced-scorecard-os-fundamentos/>
- Silva, P., & Silva, R. B. (Jul/Ago de 2012). O Balanced Scorecard: do Modelo Original ao Modelo Aplicável aos Setores Público e às Organizações sem Fins Lucrativos. *Contabilidade & Empresas*(16, 2ªsérie), pp. 11-15.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thomaz, M. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri*. Lisboa: Lidel.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Boston Addison: Wesley Publishing.
- Zinger, J. (2002). The Balanced Scorecard and Small Business: A Strage of Development Perspective. *International Council for Small Business 47th World Conference*. Porto Rico.

Anexos

Anexo 1 - Principais Indicadores Económicos das Empresas não Financeiras

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB		Gastos com o pessoal		EBE	
	2016	TV 15-16	2016	TV 15-16	2016	TV 15-16	2016	TV 15-16	2016	TV 15-16	2016	TV 15-16
	Nº	%	Nº	%	10 ⁶ Euros	%	10 ⁶ Euros	%	10 ⁶ Euros	%	10 ⁶ Euros	%
Total das empresas não financeiras	196 102	2,8	3 704 740	3,5	340 480	2,7	85 410	6,0	48 922	4,3	36 775	8,4
<i>Forma jurídica</i>												
Empresas individuais	8 15 167	3,1	899 817	2,6	14 594	1,5	6 457	6,8	1 189	0,8	5 458	8,4
Sociedades	380 935	2,3	2 804 923	3,8	325 886	2,7	78 953	6,0	47 733	4,4	31 317	8,4
Anónimas	22 541	0,7	912 572	2,6	169 177	0,6	39 999	4,3	20 778	2,7	18 810	6,3
Quotas	349 810	2,6	1 796 667	4,7	141 998	5,6	35 437	8,1	24 923	6,4	10 665	12,7
Outras	8 584	-2,2	95 684	-0,9	14 711	0,3	3 517	4,3	2 032	-0,9	1 841	7,4
<i>Dimensão</i>												
PME	119 5064	2,8	2 957 309	3,4	206 817	4,1	54 265	6,9	33 020	5,2	21 787	9,8
Grandes	1038	2,5	747 431	4,0	133 663	0,6	31 145	4,5	15 902	2,6	14 988	6,6
<i>Setor de atividade</i>												
Agricultura e pescas	132 845	-0,4	194 122	0,9	6 543	4,0	1 655	5,9	929	7,1	1 292	13,7
Indústria	67 997	0,3	695 783	2,4	83 022	0,0	20 563	4,7	11 789	3,8	8 742	5,8
Energia e água	5 206	10,7	44 125	11,8	23 850	-2,2	5 865	5,4	1 014	2,7	4 771	5,5
Construção e atividades imobiliárias	114 653	4,2	358 640	3,0	22 914	0,7	7 263	3,9	4 609	2,0	2 377	8,5
Comércio	220 359	-0,8	749 170	1,8	128 088	3,5	16 582	5,9	10 454	4,4	5 962	8,8
Transportes e armazenagem	21 799	0,7	159 888	3,5	18 425	3,9	6 629	4,1	3 804	3,4	2 836	5,2
Alojamento e restauração	97 562	6,2	317 808	8,3	116 15	14,8	4 750	21,4	2 857	10,9	1 860	41,5
Informação e comunicação	16 453	5,5	94 132	3,4	11 898	4,4	5 374	6,5	2 737	4,6	2 566	8,1
Outros serviços	519 228	4,2	1 091 072	4,5	34 125	6,1	16 731	5,8	10 728	4,5	6 368	7,2

Fonte: INE

Anexo 2 - – Habilitações Académicas dos Colaboradores

1	Licenciatura Matemáticas e estatísticas
2	1º Ciclo do Ensino Básico
3	3º Ciclo do Ensino Básico
4	Bacharelato Turismo
5	Ensino Secundário
6	Licenciatura Biologia
7	3º Ciclo do Ensino Básico
8	Ensino Secundário
9	1º Ciclo do Ensino Básico
10	1º Ciclo do Ensino Básico
11	Licenciatura Gestão de Empresas
12	3º Ciclo do Ensino Básico
13	3º Ciclo do Ensino Básico
14	Licenciatura Humanidades
15	Ensino Secundário
16	3º Ciclo do Ensino Básico
17	Ensino Secundário
18	Licenciatura Ciências Sociais e do Comportamento
19	3º Ciclo do Ensino Básico
20	Ensino Secundário
21	3º Ciclo do Ensino Básico
22	3º Ciclo do Ensino Básico
23	3º Ciclo do Ensino Básico
24	Ensino Secundário
25	3º Ciclo do Ensino Básico
26	Ensino Secundário
27	Ensino Secundário
28	Ensino Secundário
29	2º Ciclo do Ensino Básico
30	Não sabe ler nem escrever
31	1º Ciclo do Ensino Básico
32	Ensino Secundário

Fonte: Dados fornecidos pela empresa. ³

³ Nota: Por motivos de proteção de dados foram omitidos os nomes dos colaboradores e, os n° atribuídos não correspondem ao n° de colaborador.