

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD NUMA EMPRESA DO SETOR AGRÍCOLA**

Aplicação à empresa Frutas Majojero, Lda.

Liliana Sofia Martins Rodrigues

Lisboa, Março de 2020

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

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD NUMA EMPRESA DO SETOR AGRÍCOLA**

Aplicação à empresa Frutas Majojero, Lda.

Liliana Sofia Martins Rodrigues

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

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Especialista Gabriel Alves

Arguente: Prof.^a Doutora Marina Antunes

Vogal: Prof.^a Doutora Célia Vicente

Lisboa, Março de 2020

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.

Agradecimentos

O terminar de mais uma fase da minha vida, é sem dúvida algo gratificante, principalmente quando existem tantos obstáculos no caminho. Nunca teria conseguido sem a força e a motivação que todos os dias recebia, dos que mais me querem bem.

Como tal tenho que agradecer em primeiro lugar à minha família, especialmente aos meus pais que nunca me deixaram desistir, aos meus irmãos pela força demonstrada e ao meu futuro marido por acreditar que seria possível e que iria conseguir concluir mais uma etapa deste meu percurso atribulado, mas cheio de memórias boas e de muita aprendizagem pessoal, académica e profissional.

De seguida, à minha orientadora, Prof. Dra. Célia Vicente, por ter aceite ser minha orientadora, por toda a colaboração e por se ter mostrado sempre disponível a ajudar em todas as dúvidas que foram surgindo, bem como todas as sugestões e correções propostas ao longo desta dissertação

Gostaria também de agradecer à empresa Frutas Majojero, Lda. e a todos os seus colaboradores, por terem contribuído e me acompanhado nesta caminhada, e por toda a disponibilidade demonstrada ao longo deste ano.

Para concluir, resta-me agradecer aos meus amigos, pela compreensão e paciência que demonstraram ter comigo neste período marcado por muitas ausências.

Resumo

A crise financeira e posteriormente a competitividade em diversos mercados, veio erguer o foco da gestão, da sua avaliação e por sua vez dar importância ao controlo de gestão.

Dadas as circunstâncias e as características dos mercados atuais, as empresas sentem a necessidade de adotar instrumentos de controlo de gestão. O mesmo pode ser conseguido com o apoio do *Balanced Scorecard* (BSC), que através das diferentes perspetivas geradas pela organização, irá permitir perceber de que forma a ferramenta selecionada irá acrescentar valor e satisfaz as necessidades da organização.

Nesta dissertação pretende-se analisar a possibilidade de ser feita esta abordagem na empresa do setor agrícola escolhida para este estudo de caso, denominada por Frutas Majojero,Lda., de forma a perceber se é possível implementar o BSC medindo as suas limitações e as suas vantagens.

Palavras-Chaves: *Balanced Scorecard*; Controlo de Gestão; Gestão; Objetivos.

Abstrat

The financial crisis and later competitiveness in various markets has raised the focus of management, it is assessment and in turn give importance to management control.

Given the circumstances and characteristics of today's markets, companies feel the need to adopt management control instruments. The same can be achieved with the support of the Balanced Scorecard (BSC), which through the different perspectives generated by the organization, will allow us to understand how the selected tool will add value and meet the needs of the organization.

This dissertation intends to analyze the possibility of making this approach in the agricultural sector company chosen for this case study, called Frutas Majojero, Lda., In order to understand if it is possible to implement BSC by measuring its limitations and its benefits

Keywords: Balanced Scorecard; Management control; Management; Objectives

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
ABREVIATURAS.....	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia	2
1.4. Estrutura de elaboração	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Enquadramento.....	4
2.2. Balanced Scorecard (BSC).....	6
2.2.1. Conceito de BSC	6
2.2.2. Pilares do BSC.....	7
2.2.2.1. Missão	8
2.2.2.2. Valores	8
2.2.2.3. Visão	9
2.2.3. As quatro perspetivas do BSC	9
2.2.3.1. Perspetiva Financeira	10
2.2.3.2. Perspetiva de Clientes	12
2.2.3.3. Perspetiva de Processos Internos	14
2.2.3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento.....	15
2.2.4. BSC como sistema de gestão estratégica.....	16
2.2.5. Mapa Estratégico	17

2.2.6.	Limitações do BSC	18
2.2.7.	Guia de Implementação	19
3.	METODOLOGIA E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	20
3.1.	Enquadramento.....	20
3.2.	Metodologia de investigação.....	20
3.3.	Estrutura e processo de implementação	21
4.	ESTUDO DE CASO - EMPRESA FRUTAS MAJOJERO, LDA.	25
4.1.	Caraterização da empresa.....	25
4.2.	Análise Estratégica.....	26
4.2.1.	Análise SWOT.....	26
4.2.2.	Modelo das cinco forças de Porter	28
4.3.	Inicialização da formação Estratégica.....	29
4.3.1.	Missão.....	29
4.3.2.	Valores.....	30
4.4.	Construção do BSC	30
4.4.1.	Visão da empresa Frutas Majojero, Lda.	30
4.4.2.	Perspetivas da empresa Frutas Majojero, Lda.	30
4.4.3.	Objetivos estratégicos da empresa Frutas Majojero, Lda.	31
4.4.4.	Fatores Criticos de Sucesso da empresa da empresa Frutas Majojero, Lda	34
4.4.5.	Indicadores/medidas da empresa Frutas Majojero, Lda.	36
4.4.5.1.	Indicadores e medidas – Perspetiva Financeira	37
4.4.5.2.	Indicadores e medidas – Perspetiva de Clientes	41
4.4.5.3.	Indicadores e medidas – Perspetiva de Processos.....	42
4.4.5.4.	Indicadores e medidas - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	43
4.4.6.	Iniciativas/Planos de ação da empresa Frutas Majojero, Lda.....	44
4.4.7.	Acompanhamento/Gestão do BSC da empresa Frutas Majojero, Lda.	46

5.	CONCLUSÃO	48
5.1.	Principais conclusões do estudo.....	Erro! Marcador não definido.
5.2.	Limitações do estudo.....	49
5.3.	Sugestões para futura investigação	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
	ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Declaração da Missão ao BSC	7
Figura 2.2 - Tradução da Visão e Estratégia através das quatro perspetivas	10
Figura 2.3 - Ciclo de Vida da Atividade	11
Figura 2.4 – Cadeia de Valor	14
Figura 2.5 - Exemplo de Mapa Estratégico	18
Figura 4.1- Organigrama da empresa Frutas Majojero, Lda.....	26
Figura 4.2- Mapa estratégico- Frutas Majojero, Lda	34
Figura 4.3 - BSC - Frutas Majojero, Lda.	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1- Diferentes objetivos e indicadores financeiros em função das estratégias/Ciclo de vida e dos temas financeiros da empresa/organização	12
Tabela 2.2 - Perspetiva dos Clientes - FCS e Indicadores de Desempenho	13
Tabela 2.3 - Perspetiva dos Processos Internos - FCS e Indicadores de Desempenho	15
Tabela 2.4 - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional - FCS e Indicadores de Desempenho	16
Tabela 3.1- Estrutura de Elaboração do BSC	22
Tabela 3.2 - Exemplos de FCS.....	24
Tabela 4.1 - Análise SWOT - Empresa Majojero, Lda.....	27
Tabela 4.2 - Modelo das 5 forças de Porter – Frutas Majojero, Lda.	28
Tabela 4.3 -Objetivos estratégicos Tema 1 - Frutas Majojero, Lda.....	31
Tabela 4.4 - Objetivos estratégicos Tema 2 - Frutas Majojero, Lda.....	32
Tabela 4.5 - Objetivos estratégicos Tema 3 - Frutas Majojero, Lda.....	32
Tabela 4.6 - Objetivos estratégicos Tema 4 - Frutas Majojero, Lda.....	33
Tabela 4.7 - Indicadores e Medidas - Frutas Majojero, Lda.	36
Tabela 4.8 - Indicadores - Perspetiva de Clientes- Frutas Majojero, Lda.....	41
Tabela 4.9 - Indicadores - Perspetiva de Processos- Frutas Majojero, Lda	42
Tabela 4.10 - Indicadores - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento - Frutas Majojero, Lda	43
Tabela 4.11 - Painel de impacto - Frutas Majojero, Lda.....	44
Tabela 4.12 - Metas - Frutas Majojero, Lda.	45

ABREVIATURAS

AJAP – Associação dos Jovens Agricultores de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

DR – Demonstração de Resultados

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

ROE – *Return of Equity*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*

TBD – *Tableau de Bord*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e relevância do tema

Portugal presenciou entre 2010 e 2013 uma crise financeira, originária da crise da dívida pública da Zona Euro, afetando diversos países. As empresas foram bastante afetadas, presenciando, no pico da crise 52 falências por dia. Igualmente verificou a baixa rentabilidade das empresas, o envelhecimento da população, a reduzida formação da maior parte dos ativos agrícolas e a fragilidade do setor produtivo.

Foram surgindo cada vez mais estudos para avaliar o tipo de risco presente neste sector. Deste modo a Agência da União Europeia para os Direitos Fundamentais revela através de um estudo que o sector da agricultura, silvicultura e pescas é aquele onde existe um maior risco de exploração laboral em Portugal, necessitando de reclamar mais esforços aos estados-membros.

No entanto, a visão da sociedade perante este setor tem sofrido alterações, o que levou, a que se tenha tornado num setor da “moda”. O ministro da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural, Luís Capoulas Santos, confessou ao Jornal de Negócios, reconhecer os “problemas pontuais”, mas realça ser um “bom momento” para investir visto que as exportações continuam a “um ritmo impressionante”. Desta forma, defende que se deve investir de forma inovadora.

Firmino Guerreiro, diretor-geral da Associação dos Jovens Agricultores de Portugal (AJAP), relembra que essa inovação será conseguida através de jovens licenciados, visto que a população e a “agricultura portuguesa continuam a ser das mais envelhecidas da Europa”.

Contudo, é de questionar se todas as ferramentas de gestão, aprendidas pelos jovens licenciados, serão aplicáveis a uma empresa que opere no setor agrícola. Acreditando que a melhor forma de o provar é implementando uma ferramenta de gestão, medindo as suas limitações, vantagens e consequentemente os seus resultados a médio prazo, foi selecionado neste trabalho o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta a ser testada.

Esta investigação pretende adotar uma metodologia que permita mensurar as diferentes perspetivas: financeira, processos, clientes e aprendizagem, geradas pelas organizações

perceber de que forma a ferramenta selecionada irá satisfazer as necessidades da organização.

1.2. Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é propor a implementação do BSC numa empresa do setor agrícola.

Este trabalho pretende promover o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação e, por fim, realizar um BSC suficientemente sustentável, de modo a adaptar-se, às necessidades da empresa.

Neste sentido os objetivos específicos passam pela elaboração da análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) e pelo modelo das cinco forças de Porter, bem como pela definição da missão, valores e visão, concluindo com a seleção dos objetivos estratégicos para cada perspetiva do BSC, bem como a identificação dos fatores críticos de sucesso e criação de iniciativas e planos de ação para cada objetivo estratégico. É necessário cumprir com todos os objetivos específicos para conseguir concretizar o objetivo geral, pois estes fazem parte das fases de elaboração do BSC.

1.3. Metodologia

No desenvolvimento desta dissertação, os métodos utilizados são essencialmente baseados numa metodologia qualitativa, visto que a recolha de dados foi sustentada pelo contacto com a empresa (através de entrevistas, observação, análise de documentação em estudo) e com o seu meio envolvente.

Deste modo, foi adotado como método de investigação o estudo de caso, que de acordo com Yin (1994), integra uma abordagem qualitativa, e que tem vindo a ser cada vez mais utilizado nas ciências sociais. Tratando-se assim do método mais adequado para analisar acontecimentos contemporâneos, tendo como objetivo solucionar limitações existentes e ir ao encontro das práticas atuais.

1.4. Estrutura de elaboração

Tendo como base os objetivos de investigação, considera-se necessária a adequada clarificação do tema em estudo, para tal esta dissertação segue a seguinte estrutura:

- ✓ Primeiramente, foi realizada no primeiro capítulo uma introdução ao tema, tendo em atenção o enquadramento e a relevância do tema em estudo, a clarificação do objetivo geral e dos objetivos específicos, a identificação da metodologia adotada e apresentação da estrutura da dissertação.
- ✓ No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, onde após o enquadramento são definidos conceitos base para todo o desenvolvimento da dissertação. Sendo eles: o BSC; os pilares do BSC; a missão; os valores; a visão; as quatro perspetivas; o BSC como gestão estratégica e o mapa estratégico. São ainda referidas as limitações da ferramenta selecionada e o guia de implementação.
- ✓ De seguida é referida a metodologia de investigação, e é apresentada a estrutura e processo de implementação do BSC.
- ✓ O capítulo seguinte é essencialmente a construção do BSC na empresa Frutas Majojero, Lda.
- ✓ Por último, descreve-se as conclusões do estudo de caso e da ferramenta em estudo, face a todas as análises elaboradas durante o trabalho, discriminando as limitações deste trabalho, e sugere-se pontos que podem tratar-se de oportunidades de futuros trabalhos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é possível perceber o enquadramento teórico sobre o tema em estudo, e ainda alguns conceitos relacionados com o BSC que vão ser necessários ter em mente ao longo do desenvolvimento do estudo de caso.

2.1. Enquadramento

O desenvolvimento dos mercados potenciou o crescimento da competição e por sua vez elevou o grau de exigência nas novas problemáticas no domínio da gestão das organizações. Tornou-se então fundamental a criação de linhas orientadoras, para que as empresas sejam bem-sucedidas, com o intuito de criar medidas corretivas de modo a garantir a sustentabilidade da capacidade competitiva. Para tal, como Russo (2015) menciona, a medição do desempenho tornou-se um ponto essencial da atividade de gestão, fazendo parte do quotidiano das entidades e ajudando assim na tomada de decisão de forma a que seja possível monitorizar e coordenar o desempenho aplicando da melhor forma os recursos disponíveis.

Segundo Lawton (2002), são vários os motivos para medir o desempenho das organizações, entre eles estão: o alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e comportamentos; a continuidade e aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados; e a quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados.

É de realçar a importância da medição da *performance*, que irá proporcionar o *feedback*, a compreensão e a motivação. Realçando assim a intrínseca relação entre as medidas aplicadas com os objetivos e por sua vez com a estratégia definida. Segundo Campos (1996: 304) a gestão estratégica são “as ações de longo e médio prazo necessárias para se atingir a visão. Sendo esse o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo”.

A globalização expôs as dificuldades em avaliar e medir o desempenho empresarial das entidades, Russo (2015) menciona que constitui desde há muito tempo uma preocupação tanto para os investigadores académicos como para os gestores e empresários, dando o exemplo de França que utiliza a ferramenta *Tableau de Bord* (TBD) há mais de 50 anos. No entanto este tipo de ferramenta somente permitia uma avaliação com base em indicadores económico-financeiros, assentes na conceção clássica do

modelo contabilístico, com o objetivo de garantir a correta afetação dos recursos materiais e financeiros das organizações.

Porém, tornou-se notório que este tipo de ferramenta deixou de fazer face às necessidades das empresas no que diz respeito à criação de vantagem competitiva. Dando assim grande ênfase à determinação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que dependem de fatores intangíveis.

Russo (2015) cita Carvalho e Azevedo (2001) e Martins (2001) a título de exemplo de fatores intangíveis:

- ✓ A qualidade dos seus produtos e serviços;
- ✓ O nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes;
- ✓ A capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos;
- ✓ A motivação e competência dos empregados.

Uma das fraquezas dos sistemas de desempenho que eram utilizados em diversas entidades era serem unidimensionais, ou seja, contemplarem somente a vertente financeira e não serem por sua vez integrados com a estratégia.

Tornou-se assim visível que os tipos de indicadores escolhidos, influenciam a perspetiva temporal na medição do desempenho, ou seja, os indicadores financeiros possibilitam uma medição do desempenho na perspetiva de curto prazo, enquanto que os indicadores não-financeiros permitem uma medição do desempenho na perspetiva de médio e longo prazo, possibilitando assim a sustentação do sucesso e de vantagens competitivas das empresas (Russo, 2015).

Entre os anos 80 e 90 foram surgindo diversas propostas de ferramentas de medição de desempenho, entre elas o BSC, proposto por Kaplan e Norton em 1992.

2.2. BSC

De seguida serão apresentados diversos conceitos nomeadamente, o que é o BSC, quais os seus pilares, o que se entende por missão, valores e visão. Serão abordadas as quatro perspetivas que a ferramenta em estudo contempla, a ótica do BSC como sistema de gestão estratégica, a definição de mapa estratégico e para finalizar serão nomeadas algumas das limitações e um guia de implementação do mesmo.

2.2.1. Conceito de BSC

O conceito de BSC surgiu em 1992 num artigo elaborado por Robert Kaplan e David Norton publicado na *Harvard Business Review*, onde defendem que as organizações teriam de utilizar ferramentas de gestão no sentido de tomada de decisão, através de um mapa de indicadores que permite avaliar o desempenho.

Na verdade, foi em 1990 que Kaplan e Norton iniciaram os primeiros estudos a pedido de doze grandes empresas americanas, sendo elas: a *Hewlett Packard*, *Apple Computer*, *Shell Canada*, *General Electric*, *Advanced Micro Devices*, *American Standard*, *Bell South*, *CIGNA*, *Conner Peripherals*, *Cray Research*, *DuPont*, *Electronic Data Systems*. Estando em causa a capacidade de medir as atividades criadoras de valor das organizações modernas, visto que tanto o TBD como o tradicional sistema de avaliação de desempenho (*Financial Reporting*), não tiveram grande adesão, por se tratarem de ferramentas somente baseadas em indicadores financeiros e relatarem uma perspetiva histórica do desempenho (Russo, 2015).

De acordo com Kaplan e Norton, o BSC foi bem-sucedido pois veio colocar em destaque a intrínseca ligação/relação das medidas tomadas com a estratégica traçada, focando também na relação causa-efeito onde se descreve as hipóteses estratégicas.

Outro motivo que possibilitou o grande sucesso do BSC foi essencialmente a mudança de contexto económico social, pois enquanto que na era industrial (séculos XIX e XX) o foco estava sobre os ativos tangíveis, fazendo com que as empresas adotassem uma gestão mais tradicional e se munissem de ferramentas de gestão, na era do conhecimento (séculos XX e XXI) o foco incidia sobre os ativos intangíveis, construindo assim uma cultura de

gestão estratégica e suscitando a necessidade da criação e utilização de ferramentas como o BSC (Russo, 2015).

O BSC é uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1992). Deste modo, assegurando a existência de indicadores financeiros e não-financeiros, é possível criar competências geradoras de valor a médio e longo prazo (através de investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação) e reconhecer resultados financeiros a curto prazo pelos investidores.

2.2.2. Pilares do BSC

Como referido anteriormente o BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa, e para a sua elaboração é necessário que os gestores de topo definam a declaração de missão e valores, deste modo desenvolvem a visão estratégica, podendo assim clarificar os objetivos e as metas globais da empresa (Russo, 2015).

Kaplan e Norton (2000), definem como pilares essenciais do BSC a missão, os valores e a visão, mas como referido anteriormente é necessário alinhar os pilares com a estratégia organizacional (Figura 2.1).



Figura 2.1 - Declaração da Missão ao BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

2.2.2.1. Missão

A missão é a justificação e/ou razão do porque é que uma organização existe e qual o seu papel para com a sociedade. Tornou-se assim fundamental e lógico que este fosse o ponto de partida para a formulação da estratégia. Pois, como Russo (2015) defende, a missão define ainda as orientações globais e permite a criação e desenvolvimento do espírito de equipa. Tal facto é crucial que seja do conhecimento de todos dentro da organização, envolvendo assim os colaboradores na prossecução de uma estratégia, enquadrando todas as atividades na missão definida.

No entanto visto que a missão tem uma visibilidade maior na sociedade deve ser de facto, bem concebida, não só para o bom funcionamento e sintonia com a mesma dentro da organização, como para que seja reconhecida efetivamente pelos seus clientes e os *stakeholders*.

Russo (2015), recomenda que a missão seja redigida de forma a que não seja muito específica ou extensa, evitando assim a possibilidade de se perder na atualidade face aos projetos futuros da empresa. Menciona ainda que esta, deve conter para além da razão de ser da empresa e /ou o seu papel perante a sociedade os seus principais clientes; os principais segmentos de mercado; os seus produtos/serviços; as suas competências essenciais diferenciadoras ou únicas; os limites geográficos, ou outros, quanto à sua área de atuação; e os seus princípios básicos e valores.

2.2.2.2. Valores

Os valores são essencialmente as convicções que fundamentam as escolhas da organização e são baseados na sua missão ditando assim a forma como será conduzido o negócio da empresa, ou seja, os valores ditam e são a base do comportamento e conduta da organização e respetivos trabalhadores.

Podem ser vistos ainda como princípios que guiam o quotidiano da organização, ou então, como Russo (2015) defende, os valores descrevem aquilo em que a empresa e/ou organização acredita, unindo assim direção e colaboradores nas suas convicções, sejam elas empresariais, éticas, sociais ou qualquer uma que tenha impacto na sua atuação.

2.2.2.3. Visão

Definir a visão é a primeira etapa na fase de construção do BSC, que consiste na descrição do que a empresa deseja ser no futuro, sem tornar específico os meios para realizar esse ideal, ou seja, essencialmente traz os seus objetivos de longo prazo, orientando as ações para o futuro. A visão vem ainda motivar de certo modo os colaboradores a contribuírem para o mesmo objetivo, deste modo a *performance* da organização torna-se mais eficiente e eficaz (Freire, 2004).

2.2.3. As quatro perspetivas do BSC

Observamos o BSC como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992), ou seja, uma ferramenta de planeamento estratégico que pretende determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre as quatro perspetivas de avaliação das empresas, sendo elas:

- ✓ **Perspetiva Financeira**, que assenta na criação de novos indicadores de desempenho para que os acionistas possam ter melhor rentabilidade dos seus investimentos;
- ✓ **Perspetiva de Clientes**, que tem o objetivo de saber qual o grau de satisfação dos clientes face à empresa;
- ✓ **Perspetiva de Processos**, onde a empresa vai identificar se há produtos/serviços com problemas, e se há necessidade de apostar na inovação dos seus produtos e/ou serviços;
- ✓ **Perspetiva de Aprendizagem**, que relata a capacidade e motivação do pessoal (Capital Humano).

Russo (2015), designa as quatro perspetivas como dimensões-chave da empresa que de acordo com Kaplan e Norton (1996a), são as mais importantes e possibilitam uma melhoria da *performance*, proporcionando a visão a curto prazo (através de indicadores e objetivos financeiros), e a médio e longo prazo (com indicadores e objetivos não-financeiros), obtendo um equilíbrio coerente entre os objetivos, indicadores, medidas e os resultados expectáveis.

Segundo os criadores do BSC, a proposta das quatro perspectivas deve ser vista como um modelo possível, tendo em conta que incorpora a visão e a estratégia num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, imputando as respetivas ações e iniciativas, como é possível ver na Figura 2.2.

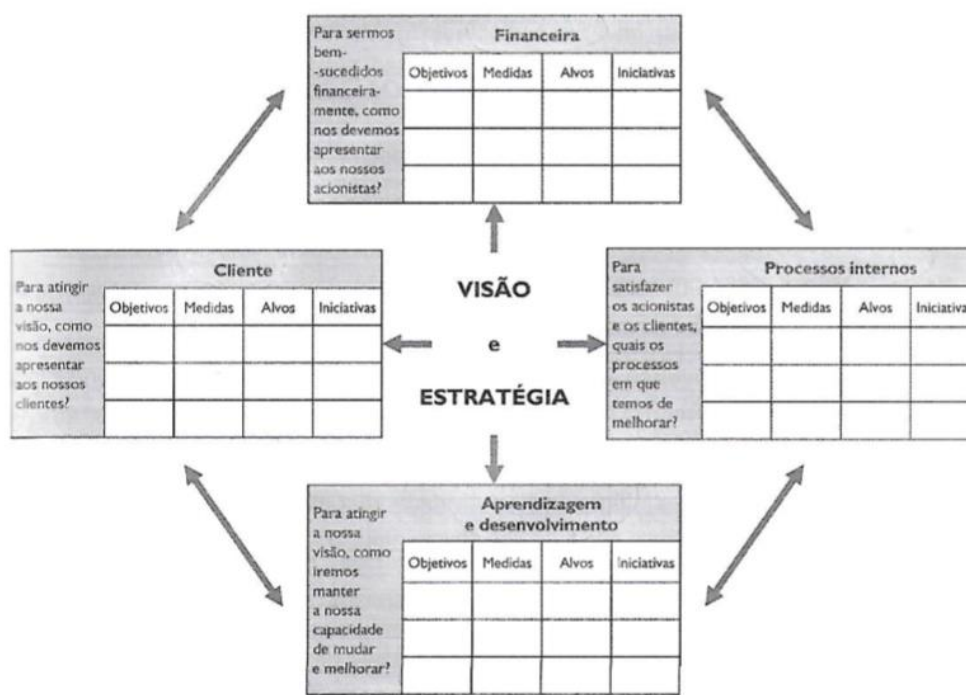


Figura 2.2 - Tradução da Visão e Estratégia através das quatro perspectivas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

2.2.3.1. Perspetiva Financeira

O foco desta perspetiva é essencialmente os interesses dos sócios e/ou acionistas, mais concretamente garantir boa rentabilidade dos capitais investidos. Ou seja, como referido anteriormente, a perspetiva financeira incide somente sobre indicadores e objetivos meramente financeiros, com vista a garantir um bom crescimento económico da organização.

Kaplan e Norton (2001), consideram que a criação de valor das empresas para os acionistas depende do crescimento dos proveitos (incrementando os proveitos em novos mercados e nos clientes atuais) e da produtividade (redução de custo de estrutura, utilizando os ativos de forma mais eficiente).

Visto que os indicadores financeiros refletem os objetivos a longo prazo, estes devem ser selecionados para o BSC tendo como base a estratégia adotada. No entanto Russo (2015) alerta para o facto de estes estarem habitualmente relacionados com o ciclo de vida da atividade, como pode ser observado na Figura 2.3

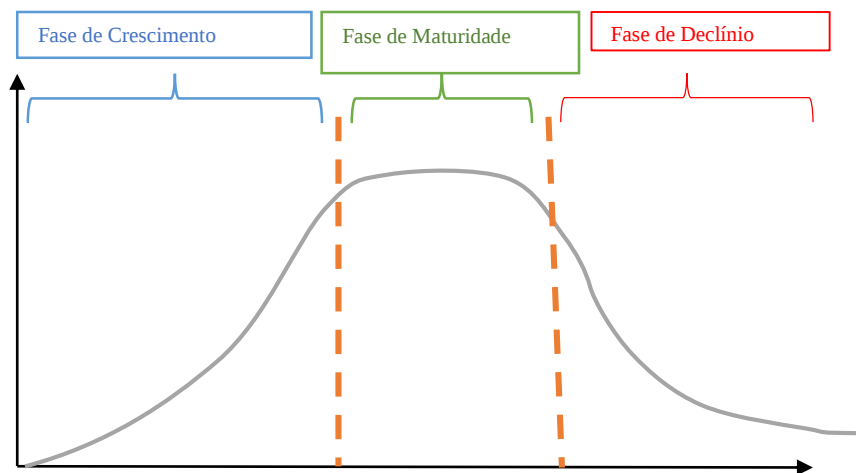


Figura 2.3 - Ciclo de Vida da Atividade

Fonte: Adaptado de Ichak Adizes (1990)

Segundo os criadores do BSC existem medidas específicas para cada fase (Russo, 2015):

- ✓ **Fase de Crescimento:** numa fase de crescimento devem ser aplicadas medidas que permitem a medição do crescimento dos negócios, da melhoria da produtividade bem como medidas que confirmem se o investimento foi compensador face ao volume de negócios bem como na melhor utilização dos ativos.
- ✓ **Fase de Maturidade:** nesta fase as medidas devem privilegiar a medição do crescimento dos proveitos criando diferenciação nos produtos e serviços. Deve-se criar ainda medidas que permitam melhorar as margens operacionais, sem pôr em causa o crescimento ou a estabilidade das receitas. Por outro lado, tem igual importância a escolha de indicadores que avaliem os custos das vendas, os gastos diretos e indiretos, o retorno dos investimentos, a eficiência da utilização e gestão dos ativos e passivos.
- ✓ **Fase de Declínio:** numa fase onde as empresas já se encontram fragilizadas, é essencial medir o crescimento dos proveitos que está por sua vez intrinsecamente ligado à prática de preços mais elevados, sendo importante distinguir e medir os clientes que são rentáveis dos que refletem uma rentabilidade mais baixa. Deve

ser medido ainda indicadores que permitem alcançar a minimização dos custos por unidade de produto/serviços ou transações. Contudo é fundamental ainda que seja avaliado e por sua vez medido, indicadores de retorno de investimento, bem como indicadores de maximização dos retornos financeiros e fluxos de caixa.

Kaplan e Norton (1996b) realçam ainda que cada estratégia deve ser adaptada, tendo em conta os diferentes objetivos, indicadores e os três temas distintos de âmbito financeiro que podem orientar a estratégia: crescimento e *mix* dos proveitos; redução dos custos da produtividade; utilização dos ativos/estratégia de investimento (Tabela 2.1).

		TEMAS FINANCEIROS PARA CONDUZIR A ESTRATÉGIA		
		CRESCIMENTO E MIX DOS PROVEITOS	REDUÇÃO DOS CUSTOS / INCREMENTO DA PRODUTIVIDADE	UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS / ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO
ESTRATÉGIA, FASE/UNIDADE	CRESCIMENTO	■ Taxa de crescimento de vendas por segmento ■ Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes	■ Rendimento por trabalhador	■ Investimento (percentagem das vendas) ■ I&D (percentagem das vendas)
	MATURIDADE	■ Quota de mercado em clientes-alvo ■ Cross-selling ■ Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos ■ Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos	■ Custos relativamente à concorrência ■ Taxa de redução de custos ■ Custos indiretos (percentagem das vendas)	■ Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos ■ ROCE por categorias-chave de ativos ■ Taxa de utilização de ativos
	DECLÍNIO	■ Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos ■ Percentagem de clientes não-lucrativos	■ Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação)	■ Recuperação do investimento

Tabela 2.1- Diferentes objetivos e indicadores financeiros em função das estratégias/Ciclo de vida e dos temas financeiros da empresa/organização

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b:52)

2.2.3.2. Perspetiva de Clientes

Nesta perspetiva a empresa vai determinar como quer ser vista pelos seus clientes, para tal é necessário adquirir conhecimento sobre os seus clientes, as suas necessidades e quais os fatores críticos face à relação comercial (Russo, 2015). Visto que muitas empresas focam a sua missão na satisfação dos clientes, esta perspetiva torna-se assim uma grande prioridade para a gestão de topo.

Kaplan e Norton (1996 a) realçam que considerando fatores que contribuam para a solidez e desenvolvimento das relações com os clientes irá permitir alcançar os objetivos financeiros. Defendendo que esta perspetiva traduz o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir bem como a natureza dos indicadores

utilizados, que podem ser considerados em dois níveis: *core measurement group* (satisfação, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e quota de mercado) ou *customer value propositions* (valor ao cliente ou proposta de valor).

Hernandez, Cruz e Falcão (2005) consideram que a proposta de valor contém três categorias de atributos, sendo elas:

- ✓ Proposta de valor nos atributos dos bens e serviços (quanto à funcionalidade, qualidade, preço e prazo de entrega para o cliente);
- ✓ Proposta de valor no relacionamento com os clientes (incluindo o tempo de resposta às solicitações e de entrega dos produtos e a opinião face à sua experiência de compras à empresa);
- ✓ Proposta de valor na imagem e na reputação (traduz a comunicação com o público e de persuadir os mesmos quanto à vantagem de realização de negócio).

As preocupações dos clientes são essencialmente o prazo, a qualidade, o desempenho/serviço e custo, sendo que as metas são direcionadas para satisfazerem estas necessidades. Contudo para Kaplan e Norton (2001,b), as empresas marcam pela diferença quanto à sua proposta de valor através da excelência operacional, intimidade com o cliente ou através da liderança de produto.

Jordon et. al (2002), esquematiza de forma sintética os diversos indicadores de desempenho a serem imputados aos quatro fatores críticos principais: Rentabilidade; Satisfação; Retenção; Fidelização (Tabela 2.2).

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
RENDIBILIDADE : Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	■ EVA – <i>Economic Value Added</i> ■ RVC – Rendibilidade Vendas/Cliente
SATISFAÇÃO: Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes	■ Índice de satisfação dos clientes ■ Tempos de entrega/serviço ■ Cumprimento dos prazos de entrega
RETENÇÃO: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	■ Quota de mercado ■ Volume de negócios com novos clientes
FIDELIZAÇÃO: Capacidade para manter os clientes atuais	■ Crescimento do volume de negócios dos clientes atuais ■ Número de <i>repeat buyers</i> / número de clientes por ano

Tabela 2.2 - Perspetiva dos Clientes - FCS e Indicadores de Desempenho

Fonte: Adaptado de Jordon et al. (2002)

2.2.3.3. Perspetiva de Processos Internos

Após serem definidas as perspetivas anteriores (perspetiva financeira e perspetiva de clientes) a empresa está preparada para reconhecer processos organizacionais críticos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa para a satisfação dos acionistas (Russo, 2015).

Segundo Kaplan e Norton (1996b) o objetivo fundamental desta perspetiva passa pela criação de valor para o cliente, ou seja, é necessário examinar a cadeia de valor, começando pelos processos de inovação, considerando os processos operacionais, terminando com a avaliação dos serviços pós-venda. Para os criadores do BSC estes são os três processos internos principais e que todas as empresas deveriam conter no modelo genérico da cadeia de valor (Figura 2.4):

- ✓ **Processo de inovação** - Eficácia e rapidez no processo inovador de conceção dos produtos é essencial para satisfazer as necessidades dos clientes;
- ✓ **Processo operacional** - É essencial assegurar de forma eficiente e consistente as entregas dentro do prazo aos clientes.
- ✓ **Serviço pós-venda** – É importante garantir que todos os serviços relacionados com o apoio ao cliente sejam executados sem problemas, de forma a garantir a satisfação total das necessidades dos clientes.



Figura 2.4 – Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Jordon et al. (2002), no que diz respeito à síntese de fatores críticos principais nesta perspetiva, deve-se ter em conta indicadores de desempenho, como se pode observar na tabela 2.3.

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
ORGANIZAÇÃO: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções	■ Lead Time / Tempo do ciclo ■ Prazos de execução
RACIONALIZAÇÃO: Eliminar as atividades que não são geradoras de valor	■ Custo unitário dos produtos
QUALIDADE: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/ /serviço	■ Taxa de rejeições ■ Conformidades
EFICIÊNCIA E Eficácia: Otimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados	■ Produtividade ■ Taxa de utilização da capacidade

Tabela 2.3 - Perspetiva dos Processos Internos - FCS e Indicadores de Desempenho

Fonte: Adaptado de Jordon et al. (2002)

2.2.3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Nesta perspetiva pretende-se identificar a infraestrutura que as empresas devem construir, para poderem crescer e desenvolver a longo prazo. Pois, após estarem definidos os objetivos das perspetivas anteriores (financeira, clientes e processos internos) é necessário determinar objetivos e medidas que identifiquem e assegurem a aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Russo, 2015).

É fundamental que se mantenha em melhoria constante a criação de valor para os clientes e acionistas, através da aprendizagem e aperfeiçoamento de vantagens competitivas. Russo (2015) destaca que esta perspetiva tem em atenção as competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos, de modo a assegurar o sucesso financeiro a longo prazo, através do reforço da visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologia/sistemas e procedimentos.

Kaplan e Norton (1996,b) defendem que esta perspetiva foca principalmente o capital humano, revelando que o grupo de indicadores gerais avalia essencialmente a capacidade dos recursos humanos face aos resultados obtidos, dividindo-se em três objetivos: Satisfação dos funcionários; Retenção dos funcionários; Produtividade dos funcionários.

Devem ser também considerados indicadores específicos de cada tipo de situação que a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento engloba, como por exemplo, a formação dos trabalhadores, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação, o *empowerment*, e alinhamento dos objetivos (Russo, 2015).

Para concluir Jordan et al. (2002), esquematiza os fatores críticos considerados nesta perspetiva, bem como alguns possíveis indicadores de desempenho (Tabela 2.4).

FATORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
INOVAÇÃO : Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas	■ Número de novas ideias aproveitadas ■ Número de novos produtos e serviços
SATISFAÇÃO: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento	■ Índice de satisfação do pessoal ■ Montante de prémios e incentivos
QUALIFICAÇÃO: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	■ Número de colaboradores qualificados ■ Número de horas de formação
TECNOLOGIA: Aproveitar o potencial tecnológico	■ Número de postos de trabalho informatizados ■ Investimento em tecnologias de informação, por empregado

Tabela 2.4 - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional - FCS e Indicadores de Desempenho

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2002)

2.2.4. BSC como sistema de gestão estratégica

Como referido anteriormente, o desenvolvimento dos mercados potenciou o crescimento da competição e, por sua vez, elevou o grau de exigência, fazendo com que as empresas presenciassem nos anos 80 e 90 uma fase de constantes mudanças no mercado, levando a que o foco se tornasse a visão e a estratégia organizacional. Com a existência destes novos cenários económicos, tornou-se indispensável às organizações, que fosse bem-sucedida a articulação da estratégia com as atividades e a avaliação do desempenho.

Russo (2015:9), defende que para “uma empresa continuar a ter um bom desempenho, no sentido de remunerar adequadamente os capitais investidos, necessita de estabelecer uma estratégia sustentada na capacidade de preservar uma diferença em relação à concorrência”.

Surgiram então diversos estudos sobre a estratégia empresarial, como por exemplo o de Brilman (2000) que apresenta quatro passos essenciais em que assenta a estratégia empresarial:

- ✓ Levantamento e reflexão sobre a situação da empresa no presente – a elaboração de uma análise *SWOT* (*strenghts, weaknesses, opportunities*,

threats) irá permitir essa reflexão, após o levantamento das forças, fraquezas oportunidades e ameaças.

- ✓ Determinar o percurso a seguir pela empresa – analisando por exemplo fatores de competitividade, FCS, seleção de clientes e de mercados alvo, estudo das atividades da empresa, entre outros.
- ✓ Estabelecer a metodologia a ser usada para concretizar o percurso de definição da estratégia – seja através de contabilidade estratégica, *marketing*, *benchmarking*, BSC, ou outras ferramentas que assim o permitem.
- ✓ Estabelecer métodos e fixação da estratégia.

A estratégia pode causar problemas quando se observa um afastamento entre a estratégia planeada e as atividades do quotidiano da organização. Deste modo, a partir dos anos 90 começaram a surgir sistemas de medidas não-financeiras ligadas à estratégia. Kaplan e Norton (1993) identificaram esta problemática, referindo que os gestores na altura já reconheciam o impacto que as medidas têm no desempenho. No entanto, raramente pensam na medição como parte integrante da sua estratégia. Foram assim os pioneiros a criar uma ligação entre estas duas temáticas, ou seja, conseguiram relacionar os objetivos e a estratégia empresarial com os indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros.

O BSC tem demonstrado ser uma ferramenta que realça bastante bem a intrínseca relação entre a estratégia e a avaliação de desempenho, fixando objetivos, tornando as ações coerentes com a estratégia e com os objetivos da entidade em questão, e permite ainda que se aprenda com o *feedback* resultante da experiência (Russo, 2015).

2.2.5. Mapa Estratégico

É importante fazer referência ao mapa estratégico, desenvolvido por Kaplan e Norton (2002), o qual é descrito como uma representação visual onde especifica a ligação entre estratégia com elementos críticos, nomeadamente, os objetivos estratégicos, as linhas de ação e as relações causa-efeito entre as quatro perspetivas. Permitindo assim criar pontos de referência para toda a organização e para os seus empregados.

A estratégia é de tal modo essencial que para Russo (2015), o primeiro passo a ser dado no processo de implementação do BSC é a análise estratégica, que é realizada através de um diagnóstico prévio da organização em causa, bem como do seu meio ambiente. Deste

modo a criação de cenários expectáveis, de evolução do setor e do posicionamento da empresa face ao seu meio envolvente, começa a ganhar relevância.

Os autores Hernandez et al. (2000) apresentaram um exemplo simples de mapa estratégico, que ajuda a perceber a ligação entre cada objetivo estratégico das várias perspetivas (Figura 2.5).

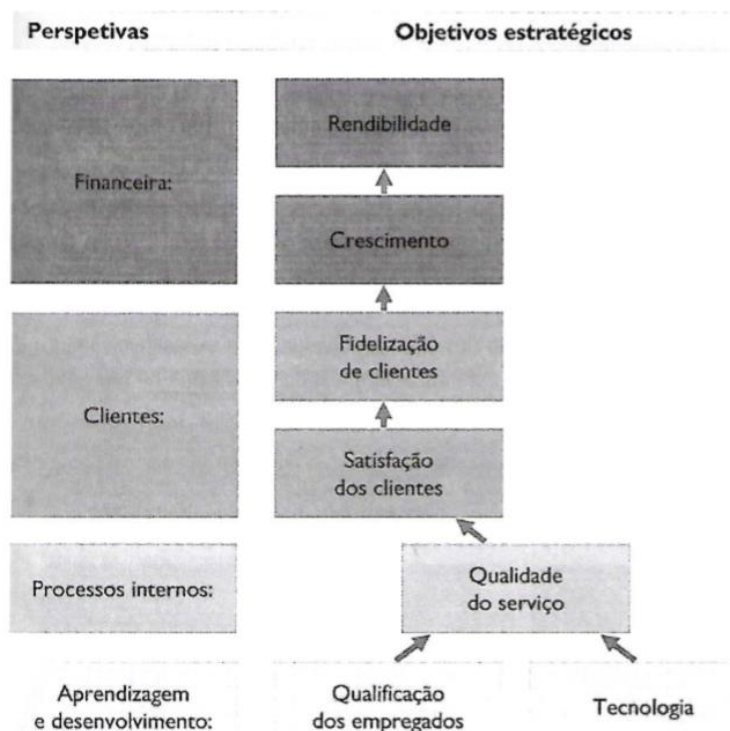


Figura 2.5 - Exemplo de Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Hernandez et al.(2000)

2.2.6. Limitações do BSC

Segundo Ramos e Gonçalves (2002), o BSC tem algumas limitações, pois existe sempre o risco de se usar a ferramenta em questão para um controlo extra do pessoal. O que, por sua vez, é desaconselhado, pois como referido anteriormente trata-se de uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global do desempenho organizacional, e não de controlo.

A ferramenta em estudo, tem uma particularidade que poderá limitar a sua aplicação, visto que o BSC deve ser feito por medida, não havendo um modelo estandardizado para este tipo de projetos. Ramos e Gonçalves (2002) referem ainda que se deve evitar subestimar aspetos fundamentais como a formação e comunicações para a utilização do

BSC, bem como não se deve evitar alcançar o excesso de complexidade correndo o risco de não conseguir implementar com sucesso esta ferramenta.

2.2.7. Guia de Implementação

Antes de se proceder à implementação do BSC deve ser feita uma análise da estrutura da empresa (através do organigrama, das áreas de responsabilidade e dos fluxogramas das respetivas atividades) e da estrutura interna (dando a conhecer a missão, visão, valores e produtos e serviços comercializados).

O setor agrícola, trata-se de um setor que tem evoluído bastante é essencial que se elabore uma análise ao meio envolvente através da análise ao meio envolvente transacional (analisando as variáveis clientes, concorrentes e fornecedores), elaboração de uma análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), abordando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, bem como aplicar o Modelo das cinco forças de Porter (Ameaças de entrada no setor de novas empresas, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos substituídos e concorrentes, ou seja, rivalidade entre os atuais competidores no setor).

Para delinear a estratégia deve-se criar vetores estratégicos, associar a cada perspetiva (financeira, processos, clientes e aprendizagem) objetivos e correspondê-los através de um mapa estratégico.

Por fim, deve-se associar a cada objetivo os respetivos indicadores, quantificando-os e criando iniciativas/ações que permitam aperfeiçoar a estratégia.

Cada indicador e iniciativa terá uma ficha onde mostra o impacto em cada objetivo.

3. METODOLOGIA E PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Neste terceiro capítulo irá ser feito um breve enquadramento do mercado, posteriormente será explicada a metodologia utilizada no estudo de caso, e por fim, será apresentada toda a estrutura do processo de implementação do BSC, explicando cada análise elaborada e a fase de construção.

3.1. Enquadramento

O setor agrícola encontra-se num desenvolvimento visivelmente crescente de dia para dia. No entanto mais de 50% dos agricultores portugueses têm idade superior a 65 anos e apenas 70% concluíram o ensino básico. Os jovens licenciados poderão ser uma mais valia, pois com as suas ideias inovadoras e com as mais diversas *startups*, vêm proporcionar o surgimento de novos produtos agrícolas, apostando na exportação em grande escala (Costa, 2016).

Sendo certo que tem sido fundamental para o mercado e para a indústria do nosso país, que atingiu o valor mais alto de sempre em 2015, com um total de 6,84 mil milhões de euros em produção agrícola.

No entanto levantam-se problemas como a formação, a qualificação e a falta de conhecimento de uma abordagem empresarial na maioria dos agricultores portugueses. Pedro Bragança, engenheiro informático que criou aplicações que controlam a produção de frutos a partir de um telemóvel, defende que se deve unir forças e que “são precisas sinergias para ganharmos escala, senão seremos sempre pequenos”. Ou seja, deve-se unir a experiência dos agricultores com o conhecimento dos jovens licenciados.

Existem diversas ferramentas e modelos que permitem analisar e planear a gestão e a estratégia de forma inovadora e acompanhar o mercado. Contudo, surgem diversas questões sobre a viabilidade, a adaptabilidade e as vantagens proporcionadas pela implementação de ferramentas de gestão no setor agrícola.

3.2. Metodologia de investigação

No desenvolvimento desta dissertação, os métodos utilizados são essencialmente baseados numa metodologia qualitativa, visto que a recolha de dados foi sustentada pelo

contacto com a empresa (através de entrevistas, observação, análise de documentação em estudo) e com o seu meio envolvente. Foi ainda necessária à elaboração do BSC, avaliar diversos indicadores como, por exemplo, a percentagem de matéria prima desperdiçada, tempo médio por atividade, prazos médios de *stock*, entre muitos mais que serão adaptados às necessidades da empresa.

Tratando-se, assim, de um estudo de caso que se integra no âmbito de uma abordagem qualitativa. O estudo de caso tem vindo a ser cada vez mais utilizado nas ciências sociais (Yin, 1994). Desde modo é o método mais adequado para analisar acontecimentos contemporâneos, tendo como objetivo solucionar limitações existentes e ir ao encontro das práticas atuais.

3.3. Estrutura e processo de implementação

O trabalho é composto por duas partes: uma parte teórica e uma parte prática. Inicialmente será feita a recolha de toda a informação sobre a evolução, bem como toda a regulamentação e legislação inerente ao setor da agricultura. Estes dados têm que ser altamente credíveis, pois podem influenciar a parte prática. Existe a necessidade de se estudar duas temáticas diferentes, mas que neste caso se encontram intrinsecamente ligadas:

- ✓ Setor agrícola - A informação sobre esta temática irá ser recolhida em documentos oficiais, visto que tem verificado uma evolução recentemente.
- ✓ Ferramenta BSC - É uma ferramenta bastante estudada e atualizada, desta forma a pesquisa bibliográfica será feita em livros, dissertações, teses e artigos académicos.

Para que a investigação seja fidedigna deve-se começar pela qualidade das informações recolhidas. Deste modo, deve-se garantir que as fontes são fiáveis e que estão presentes os nomes fundamentais e as teorias incontornáveis. Foram elaboradas fichas de leitura de forma a facilitar a gestão de toda a informação recolhida pelo investigador.

Relativamente à parte prática do projeto (implementação do BSC) recolheu-se informações internas da empresa, conseguidas através das técnicas de recolha de dados: entrevistas (tanto à gerência bem como aos funcionários), observação e análise de documentação.

Para proceder à implementação do BSC é necessária a elaboração de uma análise cuidada da estrutura interna da empresa, assim como algumas análises internas e externas caracterizadoras do mercado. Tendo por base a missão e os valores da empresa passa-se à próxima fase que é constituída por sete etapas, como podemos verificar na Tabela 3.1. Relativamente ao estudo de caso, as fases de implementação seguem uma linha de metodologia proposta por Olve, Roy e Wetter (1999).

1ª Fase - Análise Estratégica	
Objetivos desta fase	Diagnóstico da empresa
	Posição no setor de atividade
	Competências nucleares
	Situação atual do setor (análise do meio envolvente)
	Previsível evolução
Ferramentas	Análise PEST
	Análise SWOT
	Modelo das cinco forças de Porter
2ª Fase - Inicialização da formação da Estratégia	
Missão da empresa	
Valores da empresa	
3ª Fase - 7 Etapas de construção do BSC	
1ª - Visão da empresa	
2ª - Perspetivas da empresa	Financeira
	Clientes
	Processos
	Aprendizagem
3ª - Objetivos estratégicos	Estratégia competitiva
	Mapa estratégico
	Objetivos estratégicos
4ª - Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	
5ª - Indicadores/Medidas	
6ª - Iniciativas/ Planos de ação	Descrição das iniciativas
	Painel de impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos
	Tabela de indicadores/medidas versus metas
7ª - Acompanhamento/Gestão do BSC	Construção do BSC
	Painel de BSC com resumo de resultados mensais da empresa

Tabela 3.1- Estrutura de Elaboração do BSC

Fonte: Elaboração Própria

A análise SWOT irá permitir que seja feita uma análise interna e externa da empresa, para determinação dos pontos fortes e pontos fracos e das oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente externo. Deste modo, os gestores devem fazer uma reflexão de forma a procurarem eliminar as suas fraquezas, bem como converter as ameaças externas detetadas em novas oportunidades, através do reforço das competências centrais da empresa, ou seja, competência que contribuem para criar valor para os clientes (Russo, 2015).

Por outro lado, o modelo das cinco forças de Porter irá permitir determinar a longo prazo, a atratividade do mercado, a partir da análise das cinco principais forças competitivas, que segundo Porter são as que mais influenciam ou condicionam o setor. Russo (2015), defende que estas forças devem merecer uma reflexão junto aos gestores, de forma a identificarem as orientações que poderão maximizar a probabilidade de sucesso da estratégia que posteriormente será definida.

Após realizadas as análises internas e externas e iniciada a formulação da estratégia, segue-se finalmente a fase de construção do BSC e a definição dos objetivos estratégicos. Segundo Russo (2015), para a visão ser concretizada, a direção de topo deve identificar os temas estratégicos integrados que irão nortear a execução da estratégia da empresa em estudo. Deste modo, irá permitir que seja feito um melhor alinhamento dos objetivos estratégicos à visão da empresa. Posteriormente serão selecionados os principais que irão determinar as iniciativas a implementar futuramente.

Olve et al. (1999) defendem que a definição dos fatores críticos de sucesso (FCS) é feita em simultâneo com a identificação dos objetivos estratégicos. Estes fatores têm origem na análise da combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência, pois como referido anteriormente, os FCS representam as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor, ou seja, realçam a vantagem competitiva que a empresa tem interesse que perdure. Russo (2015), distingue que alguns dos grandes grupos de FCS estão relacionados com os que constam da Tabela 3.2:

FCS
"Genericamente , é possível distinguir alguns grandes grupos de FCS mais utilizados, relacionados com os seguintes temas:"
A quota de mercado (absoluta ou relativa);
A posição da empresa (em termos de rentabilidade e controlo de custo);
A imagem e a notoriedade da empresa no seu meio envolvente;
A relação com o cliente;
A eficiência operacional/qualidade;
A segurança;
A tecnologia;
A inovação;
O investimento;
As relações com os fornecedores;
A flexibilidade organizacional;
As competências dos recursos humanos e organizacionais;
O poder financeiro (pela dimensão, economias de escala, etc.);
O comportamento ético e o contributo social da empresa;
O respeito pela Natureza, a proteção e segurança ambiental.

Tabela 3.2 - Exemplos de FCS

Fonte: Adaptado de Russo (2015)

4. ESTUDO DE CASO - EMPRESA FRUTAS MAJOJERO, LDA.

Neste capítulo será apresentada a caracterização da empresa escolhida para o estudo de caso, e serão elaboradas as análises propostas por Olve et al. (1999), como referido no ponto anterior. Após concluídas as análises será elaborada a inicialização da estratégia, será apresentada a missão e os valores, finalizando com a construção do BSC.

4.1. Caracterização da empresa

A Empresa escolhida para esta dissertação e onde será implementado o BSC, é a Frutas Majojero, Lda., representada pelo número de identificação fiscal 513381023. Tendo sido selecionada, visto que se trata de uma empresa que se encontra num mercado que está novamente em crescimento. O setor agrícola está atualmente no foco dos mais jovens, devido às alterações de estilo de vida e às preocupações ambientais. Como tal existe a necessidade de preservar as empresas existentes neste mercado e garantir que se encontram financeiramente saudáveis e mais atuais, começando a acompanhar o avanço da tecnologia.

Trata-se de uma sociedade por quotas com o código de atividade económica (CAE) – 46311 – Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, exceto batata. No entanto, a empresa em questão mantém o seu foco nos citrinos, nomeadamente o comércio de laranja. Pertencente ao concelho de Loulé, e com início de atividade em dezasseis de janeiro de dois mil de quinze, dedica-se à produção, aquisição, tratamento, embalagem, promoção, comercialização, importação e exportação de frutas, produtos hortícolas e alimentares.

A estrutura organizacional da empresa, é composta por 11 trabalhadores (Figura 4.1), existindo um trabalhador responsável pelo departamento financeiro e administrativo, seis trabalhadores pelo departamento de produção, ou seja, tratam de todo o processo de tratamento e triagem da mercadoria, dois trabalhadores responsáveis pelo transporte de recolha e distribuição da mercadoria, e dois sócios-gestores, não remunerados, responsáveis pela gestão e coordenação do pessoal.

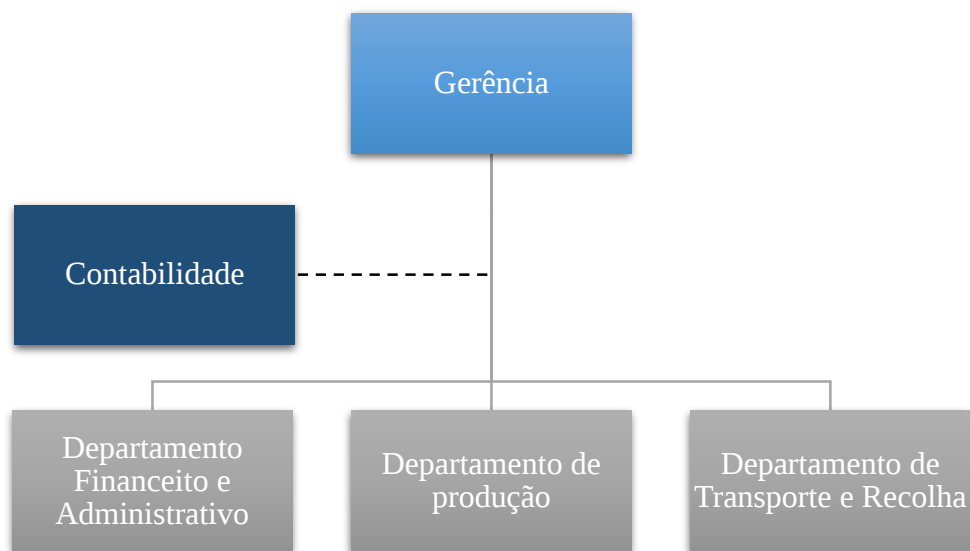


Figura 4.1- Organigrama da empresa Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análise Estratégica

Após a caracterização da empresa Frutas Majojero, o próximo passo passa pela elaboração da análise SWOT e pelo modelo das cinco forças de Porter.

4.2.1. Análise SWOT

A elaboração da análise SWOT, ilustrada na Tabela 4.1, foi conseguida através da técnica *brainstorming* realizada com os sócios da empresa Frutas Majojero, Lda. Procedeu-se à definição da estratégia, com o objetivo de minimizar as fraquezas e converter em oportunidades as ameaças detetadas.

ANÁLISE SWOT		Fatores Internos	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		- Empresa lucrativa - Cultura organizacional - Carteira de clientes consistentes	- Prazos de recebimentos maiores que os prazos de pagamento - Pessoal pouco qualificado - Pouca visibilidade no mercado - Liquidez financeira - Excessiva dependência dos fornecedores existentes
Fatores Externos	Oportunidades	Sugestões: - Expandir o tipo de produtos comercializados, por exemplo toranja e lima. - Expansão a curto e médio prazo dentro do mercado Ibérico. - Investimento em tecnologia. - Automatização de processos operacionais.	Sugestões: - Menor prazo de recebimento. - Elaboração de estágios profissional IEFP. - Formação do capital humano. - Alargar leque de fornecedores.
	Ameaças	Sugestões: - Desenvolver parcerias de forma a promover a criação de valor a os atuais e futuros clientes, - Aumentar quota de mercado na exportação, - Aumentar comercialização de outros produtos hortícolas.	Sugestões: - Diversificação para negócios não relacionados. - Desenvolvimento de parcerias para criação de valor na otica dos fornecedores. - Investimento em publicidade. - Criação de vantagem competitiva através preços competitivos.

Tabela 4.1 - Análise SWOT - Empresa Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração própria

A conclusão da análise SWOT, permitiu a identificação das seguintes linhas de ação:

- ✓ Aumento da rentabilidade;
- ✓ Aumento de liquidez;
- ✓ Controlo e equilíbrio económico-financeiro;
- ✓ Aproveitamento de novas tecnologias;
- ✓ Formação e reforço de capital humano
- ✓ Expansão de produtos comercializados;
- ✓ Criação de vantagem competitiva;
- ✓ Desenvolvimento de parcerias.

4.2.2. Modelo das cinco forças de Porter

Com o apoio dos sócios da empresa Majojero, foi possível elaborar um modelo das cinco forças de Porter que representasse a atual realidade presenciada no setor de atuação da mesma (Tabela 4.2) .

Cada força será posteriormente classificada segundo a sua atratividade, após análise dos fatores reconhecidos ao longo deste modelo (Baixa, Média ou Alta atratividade).

Modelo das cinco forças de Porter	Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata	Grau de atratividade
Barreiras à entrada no mercado	- Elevado Capital	Alta atratividade
	- Investimento inicial elevado	
	- Licença para uso de químicos	
	- Economias de escala	
Produtos /Serviços substitutos	- Diversidade de produtos hortícolas comercializados	Baixa atratividade
	- Elevada disponibilidade de produtos substitutos	
Poder negocial dos clientes	- Elevada dependência de compras nas grandes superfícies	Baixa atratividade
	- Grande disponibilidade do produtos hortícolas à disposição do cliente	
Poder negocial dos fornecedores	- Elevada concentração nos fornecedores de matérias primas	Baixa atratividade
	- Forte impacto e dependência da matéria prima	
Concorrência	- Elevados custos fixos (Instalações, Equipamentos, Transportes)	Média atratividade
	- Fraco crescimento no setor	
	- Importância média da identidade da marca	

Tabela 4.2 - Modelo das 5 forças de Porter – Frutas Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração Própria

De seguida descreve-se de forma mais detalhada cada uma das cinco forças:

- ✓ **Ameaça de entrada no setor de novas empresas concorrentes** – É um ponto forte, no sentido em que não é fácil entrar no mercado. Pois, para além do custo com licenças, capital e investimento inicial serem elevados, existe ainda a necessidade de funcionarem com economias de escala.
- ✓ **Ameaça dos produtos substitutos** – Existe uma grande diversidade de produtos substitutos, o que pode causar uma enorme pressão no que diz respeito a preços reduzidos com a mesma qualidade.
- ✓ **Poder Negocial dos clientes** – Os clientes acabam por ter um elevado poder negocial, devido ao fácil acesso aos produtos disponibilizados. Tende a afetar

negativamente as condições de venda e de recebimento, aumentando ou mantendo os padrões de qualidade.

- ✓ **Poder Negocial dos fornecedores** – Trata-se de um setor essencialmente dependente da qualidade e quantidade de matéria prima, que neste caso são os citrinos. Os fornecedores ganham um grande poder negocial, pois são um fator predominante neste setor. Pode influenciar negativamente os prazos de entrega e as condições de cobrança.
- ✓ **Rivalidade entre os atuais competidores no setor** – Não houve grande crescimento no setor, por isso as empresas concorrentes entram em disputa de clientes. A marca e o nome não são um critério de seleção neste caso. Como não existe uma grande diferenciação de produtos, passa a estar presente uma competição por via dos preços e condições de pagamento, tanto para os clientes como para os fornecedores.

4.3. Inicialização da formação Estratégica

Após realizada a análise estratégica, através do diagnóstico prévio da empresa e do seu meio ambiente, os gestores poderão traçar um cenário expectável de evolução do setor de atividade e o modo como a empresa se pretende posicionar nele, isto é, como pretende promover a criação de valor.

Posto isto, pretende-se iniciar o processo de definição da estratégia competitiva da empresa, e para começar é necessário identificar a missão e os valores.

4.3.1. Missão

A Frutas Majojero, Lda, tem como missão, oferecer ao consumidor produtos hortícolas adequados às suas necessidades, mantendo o valor nutricional, de forma a que contribuam para uma alimentação equilibrada, apostando maioritariamente em produtos nacionais, dando assim a conhecer à península ibérica produtos hortícolas portugueses e de qualidade.

4.3.2. Valores

Visto que se trata de uma empresa com um espírito familiar e de união, os seus valores refletem isso mesmo, sendo eles:

- ✓ Ética;
- ✓ Respeito;
- ✓ Honestidade;
- ✓ Integridade;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Qualidade.

4.4. Construção do BSC

Realizada a análise estratégia (no ponto 4.2) e iniciada a formulação da estratégia (no ponto 4.3), segue-se finalmente a fase de construção do BSC e Russo (2015) defende que para a construção ser bem-sucedida, o gestor deverá cumprir as sete etapas, propostas por Olve et al. (1999) pela ordem que se apresenta nos subpontos seguintes.

4.4.1. Visão da empresa Frutas Majojero, Lda.

Para uma microempresa, a sua visão é ambiciosa, no entanto é um excelente ponto de partida para construir o BSC e, por sua vez, para a criação de um plano de ação. A declaração da visão da empresa Frutas Majojero, Lda. é:

“Ser a empresa de referência ibérica com o melhor serviço de tratamento e abastecimento de produtos hortícolas reconhecida pela qualidade dos produtos, bem como a excelência no serviço.”

4.4.2. Perspetivas da empresa Frutas Majojero, Lda.

Após a definição da visão da empresa em estudo, considera-se as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1996b): perspetiva financeira; perspetiva de clientes;

perspetiva dos processos internos; e perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

4.4.3. Objetivos estratégicos da empresa Frutas Majojero, Lda.

. Os temas estratégicos selecionados são:

- ✓ Tema 1: Liquidez e recuperação do controlo e equilíbrio económico-financeiro;
- ✓ Tema 2: Fidelização de clientes atuais e angariação de novos;
- ✓ Tema 3: Automatização de processos internos e formação do capital humanos;
- ✓ Tema 4: Investimento em *marketing* e criação de vantagem competitiva.

Para cada um dos temas estratégicos foram definidos quatro objetivos, tendo em conta as perspetivas propostas por Kaplan e Norton(1996a), como se pode verificar nas tabelas 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6.

Tema Estratégico:	Liquidez e recuperação do controlo e equilíbrio económico-financeiro	
Perspetivas	Códigos	Objetivos Estratégicos
Perspetiva financeira	OF1	Aumento da liquidez geral
Perspetiva de clientes	OC1	Aumento das vendas e diminuição do prazo de recebimento
Perspetiva dos processos internos	OP1	Melhorar relação com Fornecedores
Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	OA1	Atualização de tecnologia

Tabela 4.3 -Objetivos estratégicos Tema 1 - Frutas Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração própria

À data da investigação, foi fornecido pelos sócios, as demonstrações financeiras até 31 de dezembro de 2018. Apesar de a empresa em estudo apresentar na demonstração de resultados (DR) um resultado líquido de 56.388,78€, no balanço observou-se um problema de liquidez, o que se reflete na necessidade dos sócios em emprestar um valor muito superior à empresa de forma a que a mesma consiga fazer face às suas obrigações, como se pode verificar através do saldo credor da conta 258 – Outros Financiadores.

Tal não teria que acontecer se todos os clientes cumprissem o prazo de pagamento. Como se pode observar no saldo devedor de 218.437,57€ na conta 21 – Clientes. Sendo que o cliente mais devedor, conta com um saldo de 163.139,65€, representando 74,68% das contas a receber.

Melhorar a relação com os fornecedores potencia o controlo, confiança e a flexibilidade dos pagamentos a fornecedores. Este equilíbrio entre as contas a receber e as contas a pagar é fundamental para que a empresa por si só consiga fazer face às suas obrigações sem que seja necessário recorrer a empréstimos concedidos por parte dos sócios.

Tema Estratégico:	Fidelização de clientes atuais e angariação de novos	
Perspetivas	Códigos	Objetivos Estratégicos
Perspetiva financeira	OF2	Níveis adequados de rentabilidade
Perspetiva de clientes	OC2	Aumentar taxa de retenção de clientes
Perspetiva dos processos internos	OP2	Garantir a qualidade do serviço
Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	OA2	Melhor comunicação operacional

Tabela 54.4 - Objetivos estratégicos Tema 2 - Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade é um fator fundamental que reflete um negócio/ empresa saudável, e por sua vez, empresas saudáveis atraem novos clientes. É fundamental que a taxa de retenção de clientes seja a maior possível, mas para isso é imprescindível garantir a qualidade do serviço começando com o melhoramento de dentro da empresa, como por exemplo, a comunicação operacional.

Tema Estratégico:	Automatização de processos internos e formação do capital humanos	
Perspetivas	Códigos	Objetivos Estratégicos
Perspetiva financeira	OF3	Geração de valor para os acionistas
Perspetiva de clientes	OC3	Ser uma referência na operação logística
Perspetiva dos processos internos	OP3	Melhoria da gestão da informação
Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	OA3	Aumentar competência dos trabalhadores

Tabela 4.5 - Objetivos estratégicos Tema 3 - Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

Existem ainda muitos processos que são feitos manualmente, como por exemplo o cálculo da percentagem da taxa de desperdício. Contudo, foi referido pelo próprio sócio em entrevista, que não conseguem ter noção desses valores, não obtendo assim justificação e/ou quantificação dessas perdas. Sendo assim a automatização de processos como, por exemplo, a informatização do controlo de *stock*, vai permitir perceber que, da mercadoria comprada, qual a percentagem foi vendida e qual percentagem é considerada desperdício, ou seja, qual a percentagem de fruta que não cumpre os requisitos para ser vendida. Por sua vez, vai proporcionar mais valia e acresce valor para os acionistas, sendo este um objetivo do tema três.

Ao aumentar a competência dos trabalhadores, através de formações, consegue-se uma mais fácil adaptação às novas tecnologias que vão posteriormente refletir-se na melhoria da gestão da informação. Contudo, outro objetivo é que a automatização de determinados processos seja bem-sucedida de forma a que a empresa em estudo se torne uma referência na operação logística.

Tema Estratégico:	Investimento em <i>Marketing</i> e criação de vantagem competitiva	
Perspetivas	Códigos	Objetivos Estratégicos
Perspetiva financeira	OF4	Assegurar a capacidade financeira e de investimento
Perspetiva de clientes	OC4	Criação de novos serviços
Perspetiva dos processos internos	OP4	Criação de parcerias com fornecedores de material agrícola e com o centro turístico do Algarve
Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	OA4	Participação dos Recursos Humanos na divulgação e crescimento da empresa

Tabela 4.6 - Objetivos estratégicos Tema 4 - Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

Na análise SWOT, um dos pontos fracos considerados foi a pouca visibilidade da empresa em estudo, para combater isso é fundamental investir em *Marketing* de forma a criar vantagem competitiva para a organização. Assegurar a capacidade financeira é fundamental para que seja possível tal investimento.

Para começar seria bastante vantajoso a criação de novos serviços, por exemplo, acrescentar um CAE, que permita o fabrico de sumo natural. Assim, a fruta que é considerada desperdício, e que não cumpre os requisitos para ser vendida (como por exemplo o tamanho ou o formato), poderia ser aproveitada, seja para criar rendimento, ou para promover causas sociais como a oferta de sumo a sem abrigos ou bombeiros durante o combate aos fogos. Deste modo, a imagem da empresa Frutas Majojero, Lda seria também lembrada pelo seu contributo à sociedade.

A criação de parcerias seria uma mais valia, para promover a empresa a nível da Península Ibérica e também contribuía para a retenção de clientes e de fornecedores. Por exemplo, por cada ano de cumprimento de prazos de pagamento, o centro turístico do Algarve, ofereceria aos clientes, em parceria com a Frutas Majojero, 50% de desconto em atividades turísticas.

Estas iniciativas seriam fundamentais para promover a imagem e nome da empresa, numa primeira fase. Adiante, seria interessante pensar em anúncios televisivos, panfletos, criação de páginas em redes sociais e até um *site*, onde davam a conhecer um pouco mais da cultura organizacional, do funcionamento dos serviços prestados, das parcerias e ainda dar a conhecer as causas sociais apoiadas. De forma a transmitir um ambiente de motivação e integração, seria fundamental o contributo dos funcionários, clientes e fornecedores através de testemunhos nos respetivos meios de comunicação.

Para construir o BSC é necessário que o mesmo traduza a estratégia da empresa, e para isso deve-se definir as relações causa e efeito, os resultados, os indutores desses resultados e as ligações aos objetivos financeiros. Recorre-se assim à elaboração de uma representação visual

dos objetivos críticos da empresa e das suas relações, designada por mapa estratégico (Figura 4.2).

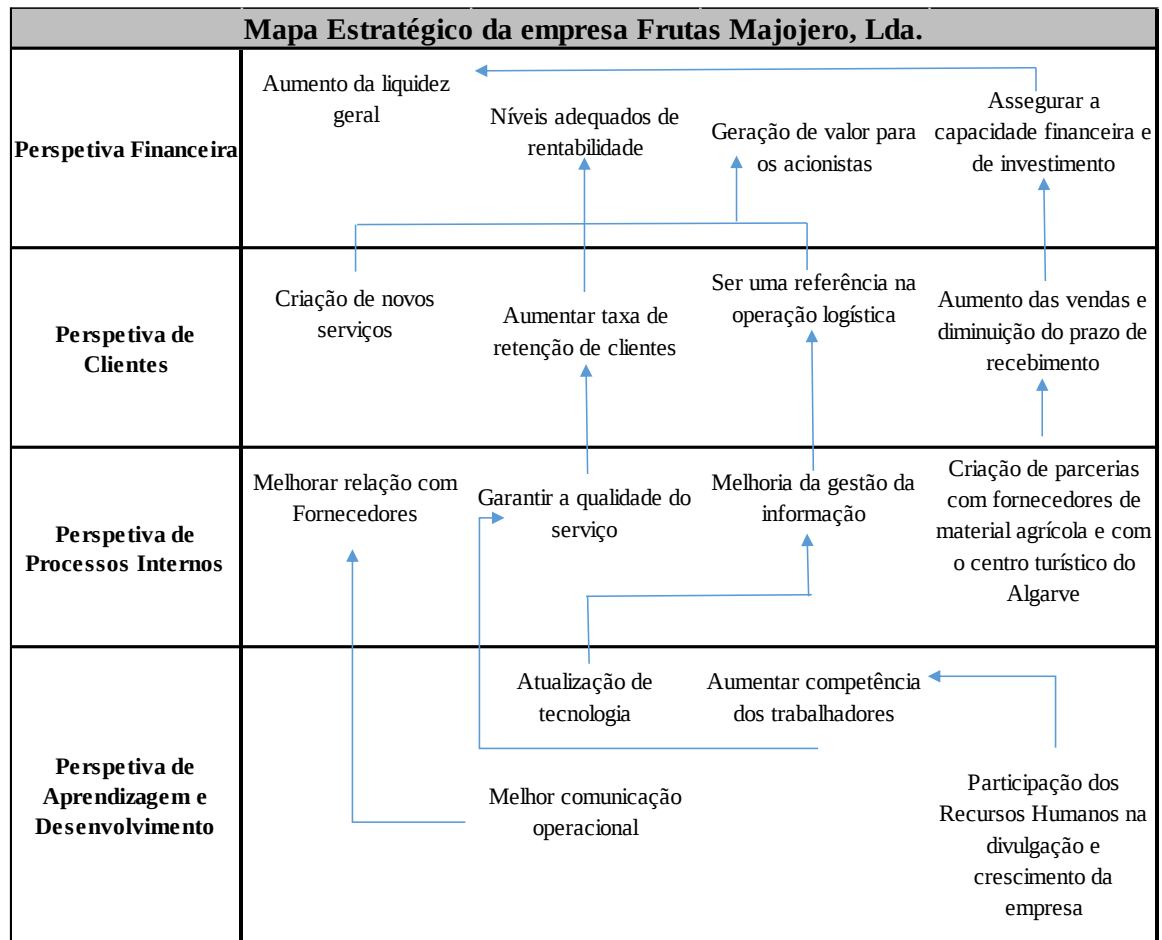


Figura 4.2- Mapa estratégico- Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

4.4.4. FCS da empresa da empresa Frutas Majojero, Lda.

Para muitos autores a definição dos fatores críticos de sucesso é feita em simultâneo com a identificação dos objetivos estratégicos. Estes fatores têm origem na análise da combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência, pois como referido anteriormente, os FCS representam as variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor, ou seja, realçam a vantagem competitiva que a empresa tem interesse que perdure. Russo (2015), distingue que alguns dos grandes grupos de FCS estão relacionados com os temas mencionados no questionário (Anexo 2).

Tendo como base as análises anteriores e o inquérito feito a diversos clientes (Anexo 2), os FCS que se aplicam ao estudo de caso da empresa Frutas Majojero, Lda, são baseados nos seguintes temas:

- ✓ A imagem e a notoriedade da empresa no seu meio envolvente;
- ✓ A eficiência operacional/qualidade;
- ✓ A tecnologia;
- ✓ As competências dos recursos humanos e organizacionais.

Deste modo, foi possível identificar diversos FCS dentro de cada perspetiva:

Perspetiva Financeira – Capacidade financeira de investimento, criação de valor e estabilidade económico-financeira.

Perspetiva de Clientes – Notoriedade e imagem, retenção de clientes, prazos e qualidade nos serviços prestados.

Perspetiva de Processos Internos – Eficiência, qualidade, poder negocial e parcerias.

Perspetiva de Aprendizagem e desenvolvimento – Evolução tecnológica, conhecimento dos recursos humanos, motivação dos colaboradores e comunicação operacional e organizacional

4.4.5. Indicadores/medidas da empresa Frutas Majojero, Lda.

Para cada objetivo estratégico foi estabelecido pelo menos um indicador ou medida (Tabela 4.7). Estes indicadores permitem analisar a situação da empresa e quantificar o grau de cumprimento da estratégia.

Objetivos		Indicadores
Código	Descrição	
OF1	Aumento da liquidez geral	Liquidez Geral
OF2	Níveis adequados de rentabilidade	Rendibilidade do Ativo
		ROE (Return of Equity)
		Rendibilidade operacional das vendas
OF3	Geração de valor para os acionistas	Autonomia Financeira
		Solvabilidade
OF4	Assegurar a capacidade financeira e de investimento	Endividamento
OC1	Aumento das vendas e diminuição do prazo de recebimento	Rotação do Ativo
		Prazo médio dos inventários
		Prazo médio de Recebimentos
OC2	Aumentar taxa de retenção de clientes	Índice de clientes perdidos
		Índice de fidelidade dos clientes
OC3	Ser uma referência na operação logística	Número de reclamações
		Índice de clientes satisfeitos
OC4	Criação de novos serviços	Índice de interesse de novos produtos ou serviços
OP1	Melhorar relação com Fornecedores	Prazo médio de Pagamentos
OP2	Garantir a qualidade do serviço	Prazo médio de satisfação de uma encomenda
		Percentagem de entrega nos prazos
OP3	Melhoria da gestão da informação	Índice do custo de tecnologias de informação
OP4	Criação de parcerias com fornecedores de material agrícola e com o centro turístico do Algarve	Percentagem de clientes residentes no Algarve
OA1	Atualização de tecnologia	Nº de melhorias implementadas
OA2	Melhor comunicação operacional	Formação
OA3	Aumentar competência dos trabalhadores	Formação
OA4	Participação dos Recursos Humanos na divulgação e crescimento da empresa	Índice de motivação

Tabela 4.7 - Indicadores e Medidas - Frutas Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração própria

4.4.5.1. Indicadores e medidas – Perspetiva Financeira

a) Liquidez geral

Os rácios de liquidez são os que permitem determinar qual a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo, ou seja, é possível verificar se a empresa consegue pagar todas as suas dívidas.

$$Liquidez\ Geral = \frac{Ativo\ Corrente}{Passivo\ Corrente}$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$Liquidez\ Geral = \frac{433.387\text{€}}{201.843\text{€}} = 2,15$$

A empresa Frutas Majojero, Lda, não tem problema em fazer face às suas dívidas, pois apresenta um quociente confortavelmente acima do valor 1 (um).

No entanto temos que ter em atenção que 210.880,19€ do ativo corrente corresponde a contas de clientes, ou seja, valor que não foi recebido e que ainda não deu entrada na conta bancária da empresa. Sem este valor a empresa já não se encontrava neste cenário, apesar de satisfazer as condições apresentadas por Walsh (1999), já se encontrava numa zona sensível, pois representaria um rácio de liquidez reduzida de:

$$Liquidez\ Reduzida = \frac{433.387,98\text{€} - 210.880,19\text{€}}{201.843,35\text{€}} = 1,10$$

Deste modo as medidas que se consideram necessárias para garantir que o objetivo financeiro um (OF1) se concretize, ou que se mantenha positivo é a renegociação com clientes, acordando prestações para liquidação da dívida e redução de prazos de pagamento. Caso não sejam bem-sucedido, devem proceder à implementação de ações judiciais de cobrança junto dos clientes, procedendo por sua vez a pedidos de penhora.

b) Rendibilidade do ativo

O próximo rácio tratado permite essencialmente analisar a gestão da empresa de forma a ser possível classificar o grau de eficiência com que a empresa em questão está a utilizar os seus ativos. Basicamente o rácio de rendibilidade do ativo mede em que medida a administração utiliza bem os ativos no negócio para gerar um excedente de exploração (Walsh,1999).

$$\text{Rendibilidade do Ativo} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Ativo}} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$\text{Rendibilidade do Ativo} = \frac{56.388\text{€}}{497.794\text{€}} * 100 = 11,33\%$$

Pode-se considerar que a empresa em estudo tem uma capacidade de 11% dos ativos gerarem resultados. Apesar de ser um indicador positivo, verifica-se que existe necessidade de melhorar alguns aspetos no que diz respeito à *performance* operacional.

c) Rendibilidade dos capitais próprios

O *Return of Equity* (ROE), é também conhecido como o rácio de rendibilidade dos capitais próprios, este mede, como o próprio nome indica, a rendibilidade dos capitais próprios da empresa, ou seja, este indicador permite conhecer em percentagem a capacidade da empresa remunerar os sócios/acionistas. Segundo Walsh (1999) é um dos rácios mais importantes quando se fala em finanças empresariais, pois mede a rendibilidade absoluta entregue aos acionistas.

$$ROE = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$ROE = \frac{56.388\text{€}}{105.905\text{€}} * 100 = 53,24\%$$

Para analisar este rácio é fundamental compará-lo com a rendibilidade dos capitais próprios do setor, que segundo o Banco de Portugal, este setor registou uma rendibilidade dos capitais próprios de 8% tanto em 2016 como em 2017. Podendo assim concluir que a empresa em estudo, encontra-se num cenário bastante favorável.

d) **Rendibilidade Operacional das Vendas**

Este é o ultimo rácio que se considerou necessário analisar face ao objetivo financeiro dois (OF2), que se resumia em garantir níveis adequados de rendibilidade. O rácio de rendibilidade operacional das vendas vai avaliar o retorno da empresa dividindo o resultado operacional, ou como também é conhecido, o EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) pelo volume de negócios.

$$\text{Rendibilidade Operacional das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$\text{Rendibilidade Operacional das Vendas} = \frac{63.153\text{€}}{867.152\text{€}} * 100 = 7.28\%$$

Apesar dos níveis de rendibilidade apresentarem valores favoráveis comparando com os dados do setor em que atua, do ano anterior, a empresa Frutas Majojero necessita de alguma forma, rentabilizar mais os seus ativos e diminuir os custos operacionais, como por exemplo o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), visto que segundo o Banco de Portugal (2019), esse custo representa 75% dos gastos da atividade operacional.

e) **Autonomia Financeira**

A autonomia financeira trata-se da capacidade da empresa em financiar o ativo através dos seus capitais próprios, sem ter necessidade de recorrer a empréstimos, logo, acaba por ser uma mais valia para os sócios.

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{105.905\text{€}}{497.794\text{€}} * 100 = 21,27\%$$

Segundo o estudo feito pelo Banco de Portugal (2019), em 2017 o rácio de autonomia financeira do setor agrícola, era de 41%, ou seja, comparando com o setor, a empresa Frutas Majojero encontra-se a baixo da média, apesar de não estar em défice, necessita

de depender menos dos créditos como fonte de financiamento, em termos líquidos, e tornar-se mais autónoma financeiramente.

f) Solvabilidade

Este rácio é fundamental quando se trata de criar valor para os acionistas, pois representa a capacidade da empresa de solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Segundo Walsh (1999), quanto menor o rácio, mais dificuldade a empresa vai ter em responder às dividas, acabando assim por se refletir na liquidez, impossibilitando a que estrutura financeira existente consiga reverter a situação.

$$Solvabilidade = \frac{Capital\ Próprio}{Passivo} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$Solvabilidade = \frac{105.905\text{€}}{391.889\text{€}} * 100 = 27,02\%$$

Segundo Walsh(1999) o cenário ideal é 50%, e neste caso a empresa em estudo, encontra-se a baixo do que é considerado boa estabilidade financeira, ou seja, poderá estar mais vulnerável a dependência dos credores.

g) Endividamento

O rácio de endividamento é essencial numa análise como a deste estudo, pois revela o grau de endividamento da empresa, ou seja, é possível perceber como a empresa obtém os seus recursos e qual a intensidade que a empresa recorre a capitais alheios.

$$Endividamento = \frac{Passivo}{Ativo} * 100$$

Tendo em conta os dados apresentados pela empresa:

$$Endividamento = \frac{391.889\text{€}}{497.794\text{€}} * 100 = 79\%$$

Em 2018, a empresa Frutas Majojero revela um rácio de endividamento de 79%, ou seja, 79% dos ativos são financiados por recursos de terceiros. Por sua vez é possível concluir que apenas 21% é financiado por capital próprio o que traduz uma dependência financeira preocupante.

A criação de parcerias e de patrocínios poderá possibilitar à empresa em estudo, menos dependência em capital alheio e diminuição de diversos custos. É essencial que

os rácios de autonomia financeira e de solvabilidade aumentem e o rácio de endividamento por sua vez diminua. Permitindo assim à empresa Frutas Majojero atingir o equilíbrio financeiro que necessita.

4.4.5.2. Indicadores e medidas – Perspetiva de Clientes

Objetivos		Indicadores	Formula	Cálculo
Código	Descrição			
OC1	Aumento das vendas e diminuição do prazo de recebimento	Rotação do Ativo	Vendas/Ativo	1,74
		Prazo médio dos inventários	(Inventário/CMVMC)*365	22,81
		Prazo médio de Recebimentos	(Clientes/Vendas)*365	88,76
OC2	Aumentar taxa de retenção de clientes	Índice de clientes perdidos	(Nº de clientes perdidos/Nº total de clientes)	0
		Índice de fidelidade dos clientes	(Nº de clientes retidos/Nº total de clientes)	100%
OC3	Ser uma referência na operação logística	Número de reclamações	Número de reclamações	0
		Índice de clientes satisfeitos	(Nº de clientes satisfeitos/Nº total de clientes)	80%
OC4	Criação de novos serviços	Índice de interesse de novos produtos ou serviços	(Nº de clientes interessados/Nº total de clientes)	80%

Tabela 4.8 - Indicadores - Perspetiva de Clientes- Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

É evidente que nesta perspetiva se encontra um grande problema, pois apesar de no rácio de rotação de ativos a empresa aparentar uma boa rendibilidade, o prazo de recebimentos de clientes é de quase 89 dias, o que levanta alguns problemas, quando verificamos que efetivamente é mais alto do que o prazo médio de pagamentos, como se pode observar no ponto seguinte. A medida a ser aplicada a estes objetivos, acaba por ser a mesma que no OF1, ou seja, existe necessidade de receber mais atempadamente dos clientes. Tal pode ser conseguido através de acordos prestacionais, ações judiciais, ou incentivos ao cumprimento de prazos, através da criação de parcerias vantajosas para os clientes cumpridores.

4.4.5.3. Indicadores e medidas – Perspetiva de Processos

Objetivos		Indicadores	Formula	Cálculo
Código	Descrição			
OP1	Melhorar relação com Fornecedores	Prazo médio de Pagamentos	$(\text{Fornecedores}/\text{CMVMC} \times (1 + \text{IVA})) \times 365$	53,83602677
OP2	Garantir a qualidade do serviço	Prazo médio de satisfação de uma encomenda	Prazo médio de satisfação de uma encomenda	1 semana a 1 mês
		Percentagem de entrega nos prazos	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas nos prazos} / \text{N}^\circ \text{ total de entregas})$	85%
OP3	Melhoria da gestão da informação	Índice do custo de tecnologias de informação	Custo de tecnologia de informação/Custos administrativos (%)	sujeito a orçamento
OP4	Criação de parcerias com fornecedores de material agrícola e com o centro turístico do Algarve	Percentagem de clientes residentes no Algarve	$(\text{Percentagem de clientes residentes no Algarve} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes})$	32%

Tabela 4.9 - Indicadores - Perspetiva de Processos- Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

O prazo médio de pagamento a fornecedores é de aproximadamente 54 dias, o que equivale a quase 2 meses. Segundo o balancete fornecido pela empresa, estes têm conseguido fazer face aos prazos de pagamento, terminando assim o ano de 2018 com 78.612,58€ de saldo credor na conta 22 - Fornecedores e que corresponde a 12,28% das obrigações para com os seus fornecedores. No entanto, só o conseguem por recorrerem constantemente a capital alheio.

Tal, deve-se também ao facto de haver um grande desequilíbrio entre o prazo de recebimento e o prazo de pagamento, que por vezes torna-se difícil para a empresa cumprir com os prazos de entrega. Contudo, para que a empresa possa garantir a encomenda, devem ser feitos agendamentos com a antecedência necessária (1 mês) para que seja possível a entrega dentro do prazo estipulado.

Quanto ao objetivo da perspetiva de processos 3 (OP3), que promove a gestão da informação, uma das sugestões passa por se fazer um levantamento dos custos por departamento. Para tal seria ideal tratar da contabilidade de forma analítica para que seja possível classificar por centro de custo e assim fazer uma melhor gestão dos mesmos. Após o levantamento dos custos inerentes ao departamento em questão, seria crucial a recolha de orçamentos junto de fornecedores para que sejam implementadas novas tecnologias de informação.

Verificou-se também que dos clientes, 32% são do Algarve (região da empresa em estudo). A empresa ao conseguir mais clientes na sua região, iria conseguir aumentar as vendas sem ter que suportar custo elevados, nomeadamente em transporte ou transportadoras subcontratadas. Pode ainda, tentar rentabilizar esse custo, adquirindo mais clientes em cada região de atuação justificando e rentabilizando o custo dessa deslocação. Após um *brainstorming* com o sócio, verificou-se que uma das possibilidades seria alargar a oferta, e não se focar só nas laranjas e limões, expandindo os produtos comercializados, por exemplo com a toranja e a lima. Abrangendo assim mais clientes e, por sua vez, mais vendas.

4.4.5.4. Indicadores e medidas - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Objetivos		Indicadores	Formula	Cálculo
Código	Descrição			
OA1	Atualização de tecnologia	Nº de melhorias implementadas	Nº de melhorias implementadas	2
OA2	Melhor comunicação operacional	Formação	(horas/Ano)	40h
OA3	Aumentar competência dos trabalhadores			
OA4	Participação dos Recursos Humanos na divulgação e crescimento da empresa	Índice de motivação	(Nº de trabalhadores motivados/Nº total de trabalhadores)	73%

Tabela 4.10 - Indicadores - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento - Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

O objetivo de aprendizagem e desenvolvimento 1 (OA1) traduz exatamente as melhorias feitas nos últimos tempos, pois foi implementado recentemente um novo sistema informático ao nível administrativo e um sistema de segurança e vigilância. No entanto está em falta a informatização de diversos processos, como por exemplo a gestão de *stocks*.

Em relação ao OA2, é importante garantir que a lei é cumprida. Para a empresa e para os seus funcionários é importante várias formações, como higiene e segurança no trabalho, ou até mesmo formações relacionadas com comunicação laboral e até língua portuguesa, visto que grande parte dos trabalhadores são estrangeiros. Possibilitando assim maior integração. Apostar em formações na área da informática seria fundamental para que a empresa possa implementar novas tecnologias sem ter grandes problemas de adaptação por parte do pessoal.

Após entrevistas feitas aos trabalhadores, concluiu-se que 8 em 11 trabalhadores estão motivados, no entanto é fundamental que todos os trabalhadores se encontrem motivados, para isso é importante que as suas opiniões sejam ouvidas para que se encontrem mais envolvidos na empresa. Poderá ser colocado em prática um sistema de incentivos de forma a que os trabalhadores se sintam recompensados pelo seu trabalho e dedicação e ainda a elaboração de reuniões semanais ou mensais acompanhando todos os progressos e resolvendo todas as dificuldades encontradas ao longo desse período de trabalho, selecionando em conjunto soluções para os problemas levantados.

4.4.6. Iniciativas/Planos de ação da empresa Frutas Majojero, Lda.

Ao longo do ponto anterior foram dadas diversas sugestões de iniciativas e planos de ação, estando muitos deles interligados. Nesta fase de construção do BSC, é feita uma esquematização todas as análises, descrevendo as iniciativas através de um painel de impacto das mesmas com os respetivos objetivos (tabela 4.11), traçando assim metas para a sua realização, como se pode verificar na tabela 4.12

Iniciativas		Objetivos															
		OF1	OF2	OF3	OF4	OC1	OC2	OC3	OC4	OP1	OP2	OP3	OP4	OA1	OA2	OA3	OA4
1	Diminuição do prazo de recebimento através da renegociação com clientes: - Acordos prestacionais; - Ações judiciais; - Incentivos ao cumprimento de prazos.	×				×	×	×	×								
2	Diminuição de custos através de rentabilização dos ativos: (Angariação de clientes em áreas de atuação existentes e estabilizar o custo do transporte).		×										×				
3	Criação de parcerias e patrocínios de forma a não depender somente de créditos ou empréstimos de sócios.			×	×					×							
4	Agendamento prévio com antecedência mínima de 1 mês para garantir o cumprimento do prazo de satisfação da encomenda.										×						
5	Levantamento dos custos por departamento através de contabilidade analítica, utilizando assim os centros de custo, para que seja possível implementar as melhorias necessárias que justifiquem investimento ao nível das novas tecnologias.											×		×			
6	Alargar a oferta para outras frutas, como por exemplo a toranja e as limas.												×				
7	Investimento em formação. Nomeadamente, segurança e higiene no trabalho, comunicação laboral e língua portuguesa.														×	×	
8	Implementação de medidas de incentivos de forma a motivar os funcionários.														×		×
9	Elaboração de reuniões mensais com todos os trabalhadores.														×		×

Tabela 4.11 - Painel de impacto - Frutas Majojero, Lda

Fonte: Elaboração própria

Objetivos		Indicadores	Cálculo	Meta para 2019	Observações
Código	Descrição				
OF1	Aumento da liquidez geral	Liquidez Geral	2,15	3	(Igualar o prazo de pagamento ao prazo de recebimento)
OF2	Níveis adequados de rentabilidade	Rendibilidade do Ativo	11,33%	14,16%	
		ROE (Return of Equity)	53,24%	Manter	
		Rendibilidade operacional das vendas	7,28%	9,47%	
OF3	Geração de valor para os acionistas	Autonomia Financeira	21,27%	27,66%	
		Solvabilidade	27,02%	35,13%	
OF4	Assegurar a capacidade financeira e de investimento	Endividamento	79%	55%	
OC1	Aumento das vendas e diminuição do prazo de recebimento	Rotação do Ativo	1,74	Manter	
		Prazo médio dos inventários	22,81	19,39	
		Prazo médio de Recebimentos	88,76	57,70	
OC2	Aumentar taxa de retenção de clientes	Índice de clientes perdidos	0	Manter	
		Índice de fidelidade dos clientes	100%	Manter	
OC3	Ser uma referência na operação logística	Número de reclamações	0	Manter	
		Índice de clientes satisfeitos	80%	100,00%	
OC4	Criação de novos serviços	Índice de interesse de novos produtos ou serviços	80%	100,00%	
OP1	Melhorar relação com Fornecedores	Prazo médio de Pagamentos	53,8360268	57,71	
OP2	Garantir a qualidade do serviço	Prazo médio de satisfação de uma encomenda	1 semana 1 mês	Agendamento mensal	
		Percentagem de entrega nos prazos	85%	100,00%	
OP3	Melhoria da gestão da informação	Índice do custo de tecnologias de informação	sujeito a orçamento	não definido	
OP4	Criação de parcerias com fornecedores de material agrícola e com o centro turístico do Algarve	Percentagem de clientes residentes no Algarve	32%	41,60%	
OA1	Atualização de tecnologia	Nº de melhorias implementadas	2	+2	
OA2	Melhor comunicação operacional	Formação	40h	cumprir com as 40h anuais	
OA3	Aumentar competência dos trabalhadores				
OA4	Participação dos Recursos Humanos na divulgação e crescimento da empresa	Índice de motivação	73%	100,00%	

Tabela 4.12 - Metas - Frutas Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração própria

4.4.7. Acompanhamento/Gestão do BSC da empresa Frutas Majojero, Lda.

Sendo esta a última fase de construção do BSC, após terem sido percorridas todas as fases anteriores, encontram-se reunidas todas as condições para que o mesmo seja implementado, esquematizando-o e simplificando através de um gráfico representado na figura 4.3. Segundo Russo (2015) este esquema síntese deve conter a declaração da visão, as perspetivas, os objetivos estratégicos, os FCS, os indicadores e os planos de ação já mencionados.

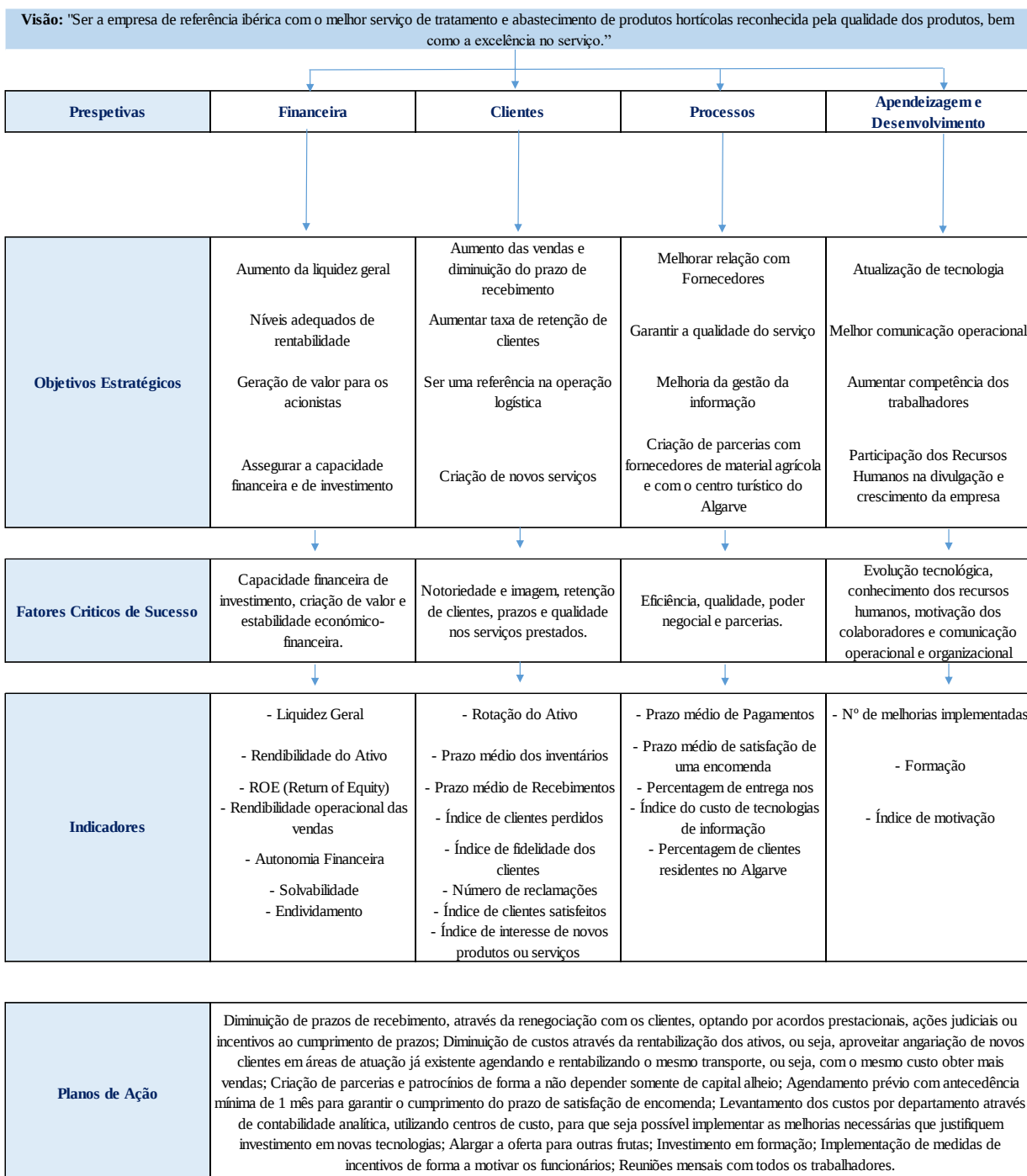


Figura 4.3 - BSC - Frutas Majojero, Lda.

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

5.1. Principais conclusões do estudo

A crise financeira trouxe de volta a competitividade em diversos mercados. O que fez com que os conceitos de risco e incerteza, a necessidade de planejamento e de controle estivessem ainda mais presentes no cotidiano das organizações.

Assim sendo, começaram a surgir diversos modelos e ferramentas de gestão. Exemplo disso é o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992.

Segundo Santos (2006), essa ferramenta pretende transpor a missão, valores, visão e estratégia em objetivos e indicadores de *performance*, divididos pelas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem.

O objetivo principal desta investigação foi propor a implementação do BSC numa empresa do setor agrícola. Assim sendo, foi elaborado um estudo de caso aplicado à empresa Frutas Majojero, Lda. A escolha desta empresa familiar surgiu pela necessidade de ajudar na tomada de decisão e auxiliar a tomar um rumo quanto ao futuro e às estratégias necessárias para alcançar o sucesso e estabilidade financeira, tendo em conta que a mesma se enquadra num setor de grande crescimento.

Neste sentido, os objetivos específicos passam pela elaboração da análise SWOT e pelo modelo das cinco forças de Porter, bem como pela definição da missão, valores e visão, concluindo com a seleção dos objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC, bem como a identificação dos fatores críticos de sucesso e criação de iniciativas e planos de ação para cada objetivo estratégico.

Para garantir uma implementação eficaz, Russo (2015), serviu de guia para o desenvolvimento deste projeto, seguindo as 3 fases necessárias, sendo a primeira fase, a análise estratégica (onde foi elaborado um levantamento sobre a empresa e aplicadas as ferramentas de análise SWOT e Modelo das cinco forças de Porter), a segunda fase a inicialização da formação da estratégia (declaração da missão e visão) e a terceira fase segue as 7 etapas de construção do BSC (Visão; Perspetivas; objetivos estratégicos; FCS; Indicadores/Medidas; Iniciativas/Planos de ação; Acompanhamento/Gestão do BSC)

Em reflexão foi possível extrair deste trabalho algumas medidas que poderiam ser aplicadas na empresa em estudo, sendo elas: expandir o tipo de produtos comercializados, por exemplo toranja e lima; expansão a curto e médio prazo dentro do mercado Ibérico; investimento em tecnologia; automatização de processos operacionais; desenvolver parcerias de forma a promover a criação de valor aos atuais e futuros clientes; aumentar quota de mercado na exportação; aumentar comercialização de outros produtos hortícolas; diminuir o prazo de recebimento; elaboração de estágios profissionais do instituto de emprego e formação profissional; formação do capital humano; alargar leque de fornecedores; diversificação para negócios não relacionados; desenvolvimento de parcerias para criação de valor na ótica dos fornecedores; investimento em publicidade e criação de vantagem competitiva através preços competitivos.

A definição dos objetivos estratégicos propostos para a empresa Frutas Majojero, passam por quatro temas estratégicos: liquidez e recuperação do controlo e equilíbrio económico-financeiro; fidelização de clientes atuais e angariação de novos; automatização de processos internos e formação do capital humano e investimento em *Marketing* e criação de vantagem competitiva. Estes foram baseados nas linhas de ação, extraídas da análise anterior, sendo elas: o aumento da rentabilidade; aumento da liquidez; controlo e equilíbrio económico-financeiro; aproveitamento das novas tecnologias; formação e reforço do capital humano; expansão de produtos comercializados; criação de vantagem competitiva e o desenvolvimento de parcerias.

Em Portugal é visível que a maior parte das micro e pequenas empresas não usam as informações contabilísticas e financeiras para além do que são obrigadas por lei. Contudo, a aplicação do BSC não se deve restringir às grandes empresas, pois é realçada a importância, e o impacto que tem nas empresas de menor dimensão, no que diz respeito à implementação de uma estratégia de forma a mobilizar toda a organização para o alcance dos objetivos (Russo, 2015).

5.2. Limitações do estudo

Uma das limitações está associada ao tempo disponível ser o reduzido para uma implementação completa deste tipo de ferramenta de gestão. Por outro lado, a reduzida dimensão de capital humano com capacidade opinativa e colaborativa limitou a diversidade de opiniões.

O facto de se tratar de uma micro ou pequena empresa deve-se ter em consideração diversos fatores que são vistos como pontos fracos face à implementação do BSC, como por exemplo: Os gestores confundem-se com os sócios/acionistas; têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, fraca em delegação de poderes e de decisão; poucos recursos materiais, financeiros e humanos, criando limitações em investimentos em novas tecnologias, pessoal qualificado e recrutamento de técnicos; poder negocial reduzido com a banca, fornecedores e clientes de maior dimensão e existir grande dependência de uma ou algumas *key persons* fundamentais para a continuidade e sucesso da empresa.

No entanto, foi possível chegar à conclusão que apesar das dificuldades, consegue-se tirar uma vantagem notória, no sentido em que o BSC possibilita o acompanhamento da evolução do desempenho dos indicadores definidos para medir cada objetivo estratégico da organização.

Infelizmente, as limitações são de facto reais e notórias, logo no início da recolha de informação. Pois seria possível fazer uma análise mais aprofundada, contudo, por motivos de confidencialidade não foi disponibilizada toda a informação necessária.

5.3. Sugestões para futura investigação

Com esta dissertação foi possível verificar que independentemente do setor ou dimensão é possível implementar esta ferramenta de gestão trazendo vantagens à empresa em estudo. Realça-se novamente a importância de dar continuidade a estudos futuros sobre a aplicação do BSC nas PME, de forma a fomentar ainda mais neste enquadramento o estudo teórico e a análise empírica, possibilitando assim *feedback* das ações provenientes da sua aplicação, e como torná-las em vantagens competitivas bem-sucedidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. (1990). Os Ciclos de Vida das Organizações. São Paulo: Pioneira
- Banco de Portugal Eurosistema (2019). Nota de Informação Estatística - Análise do setor agrícola 2017. Retirado de <https://www.bportugal.pt/comunicado/nota-de-informacao-estatistica-analise-do-setor-agricola-2017> (consultado em 30 de Setembro de 2019)
- Brilman, J. (2000). As Melhores Práticas de Gestão. Lisboa: Edições Sílabo.
- Campos, Vicente (1996. Gerenciamento pelas diretrizes (2ª Edição). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia UFMG.
- Clara, A. (2016). Agricultores portugueses apostam cada vez mais nas renováveis. Retidado de <http://www.agronegocios.eu/noticias/agricultores-portugueses-apostamcada-vez-mais-nas-renovaveis/> (consultado em 19 de Setembro de 2018).
- Costa, T. (2016). Estamos a fazer história. Ser agricultor em Portugal já dá prestígio. Retirado de <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/estamos-a-fazer-historia-ser-agricultorem-portugal-ja-da-prestigio-5096149.html> (consultado em 20 de Setembro de 2018).
- Freire, A. (2004). Estratégia: sucesso em Portugal. Lisboa: Verbo Editora.
- Hernandez, C., Cruz, C., Falcão, S. (2000), “Combinando o «Balanced Scorecard» com a Gestão do Conhecimento”. 2000, in Revista Portuguesa de Gestão, nº3, pp. 51-58: INDEG
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. Handbooks of management accounting research, 3, 1253-1269. doi: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75-85
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Translating strategy into action – the BSC. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. In *Harvard Business Review*. Retirado de : <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work> (consultado em 16 de Dezembro de 2018).

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Lawton, R., 2002, “Balance your Balanced Scorecard”. - *Quality Progress*, 66-71

Lusa (2015) Setor agrícola é o de maior risco de exploração laboral em portugal, Diz estudo da união Europeia. Retirado de http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura-epescas/detalhe/sector_agricola_e_o_de_maior_risco_de_exploracao_laboral_em_portugal_diz_estudo_da_ue (consultado em 19 de Setembro de 2018).

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: A Pratical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Jonh Wiley & Sons, Inc. New York.

Ramos, C., Gonçalves, D. (2002). “Balanced Scorecard: Uma Ferramenta de Gestão Estratégia”. Janeiro 2002, in *Jornal da Contabilidade*, nº298, pp.4-8

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal - Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Pergaminho.

Walsh, C. (2006). *Rácios Fundamentais de Gestão*. Publicações Dom Quixote.

Yin, R. K. (1994) *Designing Case Studies*. In *Case Study Research: Design and Methods* (pp. 18-53). 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

6. ANEXOS

ANEXO 1 – Demonstrações Financeiras - IES 2018

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes	
ATIVO		PERÍODOS	
		N	N-1
		(1)	(2)
Activo não corrente			
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	61.251,41	
A5102	Propriedades de investimento (N, S)	0,00	
A5103	Goodwill (N, S)	0,00	
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)	66,62	
A5105	Activos biológicos (N, S)	0,00	
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)		
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)		
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)	0,00	
A5109	Outros activos financeiros (N, S)	0,00	
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)	0,00	
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microempresas) (S, M)	3.088,33	
A5112	SOMA	64.406,36	
Activo corrente			
A5113	Inventários (N, S, M)	31.421,46	
A5114	Activos biológicos (N, S)	0,00	
A5115	Clientes (N, S, M)	210.880,19	
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)	0,00	
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	37.227,44	
A5118	Accionistas/sócios (N, S)	0,00	
A5119	Outras contas a receber (N, S)	44.555,32	
A5120	Diferimentos (N, S, M)	2.566,25	
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)	0,00	
A5122	Outros activos financeiros (N, S)	0,00	
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)	0,00	
A5124	Outros activos correntes (M)		
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	106.737,32	
A5126	SOMA	433.387,98	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO			
A5128	Capital realizado (N, S, M)	44.000,00	
A5129	Ações (quotas) próprias (N, S)	0,00	
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)	113.200,00	
A5131	Prêmios de emissão (N, S)	0,00	
A5132	Reservas legais (N, S, M)	0,00	
A5133	Outras reservas (N, S, M)	0,00	
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	-107.683,65	
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)	0,00	
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)	0,00	
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)	0,00	
A5138	SOMA	49.516,35	
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	56.388,78	
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)	0,00	
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	105.905,13	
PASSIVO			
Passivo não corrente			
A5142	Provisões (N, S, M)	0,00	
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)	190.045,86	
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)	0,00	
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)	0,00	
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)	0,00	
A5147	SOMA	190.045,86	
Passivo corrente			
A5148	Fornecedores (N, S, M)	78.612,58	
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)	0,00	
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	3.114,04	
A5151	Accionistas/sócios (N, S)	10.082,53	
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)	67.458,96	
A5153	Outras contas a pagar (N, S)	42.575,24	
A5154	Diferimentos (N, S, M)	0,00	
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)	0,00	
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)	0,00	
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)	0,00	
A5158	Outros passivos correntes (M)		
A5159	SOMA	201.843,35	
A5160	TOTAL DO PASSIVO	391.889,21	
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	497.794,34	

03-A DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes			
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS	
		N	N-1
		(1)	(2)
A5001	Vendas e serviços prestados (N, S, M)	867.152,98	
A5002	Subsídios à exploração (N, S, M)	0,00	
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (N, S)	0,00	
A5004	Variação nos inventários da produção (N, S, M)	0,00	
A5005	Trabalhos para a própria entidade (N, S, M)	0,00	
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (N, S, M)	502.812,48	
A5007	Fornecimentos e serviços externos (N, S, M)	156.701,40	
A5008	Gastos com o pessoal (N, S, M)	126.207,72	
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões) (N, S)	0,00	
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) (N, S)	0,00	
A5011	Provisões (aumentos/reduções) (N, S, M)	0,00	
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)	0,00	
A5014	Aumentos/reduções de justo valor (N, S)	0,00	
A5015	Outros rendimentos e ganhos (N, S, M)	1.976,34	
A5016	Outros gastos e perdas (N, S, M)	2.116,09	
A5017	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016) (N, S, M)	81.291,63	
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização (N, S, M)	18.137,96	
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)	0,00	
A5020	Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019) (N, S, M)	63.153,67	
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos (N, S, M)	0,00	
A5022	Juros e gastos similares suportados (N, S, M)	2.873,61	
A5023	Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022) (N, S, M)	60.280,06	
A5024	Imposto sobre o rendimento do período (N, S, M)	3.891,28	
A5025	Resultado líquido do período (A5023 - A5024) (N, S, M)	56.388,78	
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período (N, S)	0,00	

ANEXO 2 – Inquérito de Satisfação de Clientes



Inquérito 1 Satisfação de Clientes

Sou aluna do curso de Mestrado de Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). No âmbito da Dissertação de Mestrado estou a realizar um estudo de caso que tem como objetivo, implementar uma ferramenta de gestão na empresa Frutas Majojero, Lda. Deste modo tornou-se necessário a identificação de fatores críticos de sucesso e por sua vez analisar o grau de satisfação dos clientes relativamente aos serviços prestados em estudo. Assim e perante a necessidade da recolha de opiniões, sobre o grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela empresa acima referida, peço a sua colaboração no preenchimento deste questionário. As respostas serão anónimas e confidenciais, pelo que agradecemos que não seja fornecido mais nenhum dado para além dos solicitados de forma a manter o anonimato e a confidencialidade.

Liliana Rodrigues
Nº 20160182

- I. Dê a sua opinião sobre sua experiência com a empresa Frutas Majojero, Lda.
Avalie os itens abaixo com notas de 01 a 10, onde a nota 01 equivale a pouco satisfeito e a nota 10 equivale a muito satisfeito.

	Nota									
	(1 = Pouco satisfeito / 10 = Muito satisfeito)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade geral dos produtos fornecidos.										
Prontidão de resposta aos seus pedidos.										
Satisfação geral com nosso atendimento.										
Satisfação com a entrega da mercadoria.										

- II. Tendo em conta a sua ótica de cliente, quais dos itens a baixo considera mais relevantes para recomendar ou continuar a recorrer ao serviço da pela Frutas Majojero, Lda. Avalie os itens abaixo com notas de 01 a 10, onde a nota 01 equivale a pouco relevante e a nota 10 equivale a muito relevante.

	Nota									
	(1 = Pouco relevante / 10 = Muito relevante)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possuir grande parte da quota de mercado										
A imagem e a notoriedade da empresa no seu meio envolvente;										
A relação com o cliente;										
A eficiência operacional/qualidade;										
A segurança;										
A tecnologia;										
A inovação;										
A flexibilidade organizacional;										
As competências dos recursos humanos e organizacionais;										
O poder financeiro (pela dimensão, economias de escala, etc.);										
O comportamento ético e o contributo social da empresa;										
O respeito pela Natureza, a proteção e segurança ambiental.										

Agradeço a sua colaboração!