

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



ISCAL

A APLICAÇÃO DO *BALANCED*
SCORECARD: TRIPLE BOTTOM LINE NA
GESTÃO DE ESTACIONAMENTOS

Francisco Miguel da Cunha Jorge

Lisboa, dezembro de 2022

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

A APLICAÇÃO DO *BALANCED*
SCORECARD: *TRIPLE BOTTOM LINE* NA
GESTÃO DE ESTACIONAMENTOS

Francisco Miguel da Cunha Jorge

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

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Alexandra Domingos

Arguente _____ Doutora Patrícia Quesado

Vogal _____ Doutora Célia Vicente

Lisboa, dezembro de 2022

Declaro ser o autor 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 a 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 falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Em mais um desafio na vida, agradeço a todos os que dela fazem parte, em especial à minha família, amigos e colegas que me dão força para ser feliz.

Um agradecimento especial à Dra. Célia Vicente pela sua disponibilidade desde o primeiro dia para orientar esta dissertação e aos Sócios da Placegar pelo apoio e confiança que no meu trabalho depositam continuamente.

Resumo

O papel do setor empresarial na atualidade sofreu profundas alterações que resultam na necessidade de aplicar e divulgar práticas orientadas para a sustentabilidade numa lógica integradora a nível ambiental, de bem-estar social e de prosperidade económica.

Este trabalho tem como objetivo propor e testar a implementação do modelo de *Balanced Scorecard* conforme atualização de Kaplan e McMillan (2020), no setor das atividades auxiliares dos transportes, mais especificamente na PLACEGAR – Gestão de Estacionamentos, Lda., maior empresa privada portuguesa a operar no país, definindo-se os objetivos, indicadores e *targets* enquadrados nas quatro perspetivas revistas do *Balanced Scorecard* e na estratégia de *Triple Bottom Line* (*Social Value, Economic Value & Environmental Value*).

A investigação pretende responder às questões sobre qual a importância da implementação do modelo numa empresa de gestão de estacionamentos, como pode ser implementado e que resultados pode gerar a nível socioeconómico e ambiental. Um dos contributos teóricos do estudo é a proposta de definição de mapa estratégico conforme apresentado na literatura mais recente e o contributo prático é o de fornecer à empresa uma ferramenta nova de monitorização e reformulação de estratégias, atualmente em reavaliação interna.

O método de investigação utilizado é o estudo de caso, sendo a informação recolhida através de reuniões com a gerência e de documentos fornecidos pela sociedade. Os resultados permitem verificar que a empresa já está a aplicar medidas de carácter social, ambiental e económico no primeiro semestre de 2022, servindo o modelo testado como agente de melhoria e de definição de ações corretivas futuras.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Contabilidade de Gestão, Estudo de Caso, Transportes, Estacionamentos, Sustentabilidade, *Triple Bottom Line*.

Abstract

The role of the business sector today has undergone profound changes that result in the need to apply and disseminate sustainability-oriented practices in an integrative logic at environmental, social welfare and economic prosperity levels.

The main objective of this study is to propose and test the implementation of the Balanced Scorecard model as updated by Kaplan and McMillan (2020) in the car parking industry, more specifically in PLACEGAR - Gestão de Estacionamento, Lda., the largest private Portuguese company operating in the country, defining the objectives, indicators and targets within the four new revised perspectives of the Balanced Scorecard and the Triple Bottom Line strategy (Social Value, Economic Value & Environmental Value).

The research aims to answer the questions about the importance of implementing the model in a car park management company, how it can be implemented and what results it can generate at the socio-economic and environmental levels. One of the theoretical contributions of the study is the proposed definition of the strategy map as presented in the most recent literature and the practical contribution is to empower the company with a new tool for monitoring and reformulating strategies, currently under internal re-evaluation.

The research method used is the case study, being the information collected through meetings with the management teams and documents provided by the company. The results allow verifying that the company is already applying measures of social, environmental, and economic nature in the first semester of 2022, serving the tested model as an agent of improvement and definition of future corrective actions.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Accounting, Case Study, Transportation, Parking, Sustainability, Triple Bottom Line.

Índice

Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas	xiii
1. Introdução	1
1.1 Enquadramento e justificação do tema.....	1
1.2 Objetivos e objeto da investigação.....	2
1.3 Metodologia de investigação.....	3
1.4 Estrutura do trabalho	3
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Conceito e evolução geracional do BSC	5
2.1.1 Primeira Geração.....	6
2.1.2 Segunda Geração.....	6
2.1.3 Terceira Geração	9
2.2 As potencialidades do BSC e a sua importância nas PME's.....	13
2.3 A Sustentabilidade e o <i>Triple Bottom Line</i>	14
2.4 O relato não financeiro e a Agenda 2030.....	16
2.5 O SBSC e a proposta de atualização em 2020	19
3. Estudo de Caso.....	24
3.1 Metodologia	24
3.2 Enquadramento macroeconómico e do setor.....	25
3.3 A Empresa: Placegar – Gestão de Estacionamentos, Lda.	28
3.4 Perspetivas do BSC: <i>Triple Bottom Line</i> na PG.....	32
3.5. Objetivos Estratégicos, <i>Targets</i> e Indicadores de Desempenho.....	33
3.5.1 Perspetiva dos <i>Stakeholders</i>	33
3.5.2 Perspetiva dos Processos	42
3.5.3 Perspetiva dos Recursos	51
3.5.4. Perspetiva dos Resultados	58
4. Conclusão.....	61
Referências Bibliográficas	64

Índice de Figuras

Figura 2.1 BSC da primeira geração.	6
Figura 2.2 Mapa Estratégico de BSC	7
Figura 2.3 Os Pilares do BSC.....	8
Figura 2.4 As quatro perspetivas do BSC.	10
Figura 2.5 O BSC como sistema de controlo estratégico, operacional e de gestão.	12
Figura 2.6 Modelo de avaliação do TBL.....	16
Figura 2.7 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	17
Figura 2.8 Exemplo de matriz de BSC ajustado.....	21
Figura 2.9 Balanced Scorecard Triple Bottom Line - Riau Cocoa Project.	23
Figura 3.1 Organigrama da PG.....	30
Figura 3.2 Modelos de Negócio da PG.	31
Figura 3.3 Modelo de Mapa Estratégico para a PG.	32

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Scorecard Clientes: % novos clientes com avença ativa no parque.	34
Tabela 3.2 Scorecard Clientes: número de reclamações de clientes versus ano anterior. ...	35
Tabela 3.3 Scorecard Clientes: % crescimento preço médio versus ano anterior.	35
Tabela 3.4 Scorecard Clientes: % crescimento TMP versus ano anterior.	36
Tabela 3.5 Scorecard Fornecedores: número de novos fornecedores nacionais.	37
Tabela 3.6 Scorecard Fornecedores: PMP (dias).	37
Tabela 3.7 Scorecard Fornecedores: número de novas parcerias estratégicas.	38
Tabela 3.8 Scorecard Colaboradores: % colaboradores do sexo feminino.	38
Tabela 3.9 Scorecard Colaboradores: número de promoções internas de colaboradores...	39
Tabela 3.10 Scorecard Colaboradores: satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho.	39
Tabela 3.11 Scorecard Sócios: % Aumento EBITDA total.	40
Tabela 3.12 Scorecard Sócios: PMR (dias).	40
Tabela 3.13 Scorecard Sócios: % Autonomia financeira.	40
Tabela 3.14 Scorecard Sócios: Redução do rácio net-debt/EBITDA.	41
Tabela 3.15 Scorecard Proprietários: % aumento margem versus ano anterior.	41
Tabela 3.16 Scorecard Proprietários: número de novos contratos com proprietários.	42
Tabela 3.17 Scorecard Proprietários: % renovação contratos a terminar.	42
Tabela 3.18 Scorecard Centralização: número médio de chamadas não atendidas na central por parque.	43
Tabela 3.19 Scorecard Centralização: tempo médio de espera para atendimento telefónico na central.	44
Tabela 3.20 Scorecard Centralização: tempo médio de conversação por chamada atendida na central.	44
Tabela 3.21 Scorecard Auditoria Interna: % desvio entre valores recolhidos e depositados.	45
Tabela 3.22 Scorecard Auditoria Interna: % desvio dos saldos de caixa na contabilidade versus parques.	46

Tabela 3.23 Scorecard Auditoria Interna: número de dias para reportar as receitas do parque.	47
Tabela 3.24 Scorecard Manutenção: % de reparações concluídas.	47
Tabela 3.25 Scorecard Manutenção: % reparações urgentes concluídas no próprio mês. .	48
Tabela 3.26 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do orçamento de rendimentos.	49
Tabela 3.27 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do orçamento de gastos operacionais.	50
Tabela 3.28 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do resultado de exploração orçamentado.	50
Tabela 3.29 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área operacional.	52
Tabela 3.30 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área financeira.	52
Tabela 3.31 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área de recursos humanos.	53
Tabela 3.32 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área de vendas.	53
Tabela 3.33 Scorecard Formação: número de ações de formação internas concluídas.	54
Tabela 3.34 Scorecard Formação: número de ações de formação externas concluídas.	54
Tabela 3.35. Scorecard Formação: número de horas de formação concluídas.	55
Tabela 3.36 Scorecard Marketing & Comunicação: número de campanhas de marketing por parque.	55
Tabela 3.37 Scorecard Marketing & Comunicação: número de parques com venda de avenças online.	56
Tabela 3.38 Scorecard Marketing & Comunicação: número de parques com melhorias de sinalética exterior efetuadas.	56
Tabela 3.39 Scorecard Sustentabilidade: número de novos lugares com posto de carregamento elétrico.	57
Tabela 3.40 Scorecard Sustentabilidade: número de parques com iluminação LED nova.	57

Tabela 3.41 Scorecard Sustentabilidade: número de kilos de papel poupados pela não impressão de documentos de faturação de clientes.	58
Tabela 3.42 Scorecard Sustentabilidade: número de kilos de papel poupados pela utilização de sistemas ticketless.	58
Tabela 3.43 Classificação dos indicadores das perspetivas Stakeholders, Processos e Recursos pela lógica do TBL (Resultados).	59
Tabela 3.44 Scorecard Resultados: Resultado Económico.....	59
Tabela 3.45 Scorecard Resultados: Resultado Social.....	60
Tabela 3.46 Scorecard Resultados: Resultado Ambiental.....	60

Lista de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

BECD – Bilhete de Estacionamento de curta duração

COVID-19 – Doença por Coronavírus 2019

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

EVA – *Economic Value Added*

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GPEARI – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

GRI – *Global Reporting Initiative*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IT – *Information Technology*

KPI – *Key Performance Indicator*

KPMG – Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler

LED - *Light Emitting Diode* (Diodo Emissor de Luz)

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PG – Placegar – Gestão de Estacionamento, Lda.

PME – Pequena e Média Empresa

PMP – Prazo médio de pagamentos

PMR – Prazo médio de recebimentos

PWC – PricewaterhouseCoopers

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

RMMG – Remuneração mínima mensal garantida

ROE – *Return on Equity*

SBSC – *Sustainable Balanced Scorecard*

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

TBL – *Triple Bottom Line*

TMC – Tempo médio de conversação

TME – Tempo médio de espera

TMP – Tempo médio de permanência

VAB – Valor acrescentado bruto

1. Introdução

1.1 Enquadramento e justificação do tema

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta estratégica que mede o desempenho da empresa a curto, médio e longo prazo. A metodologia traduz a missão e a visão da empresa em objetivos estratégicos (os *scorecards*) de forma clara e objetiva, permitindo que todos os membros da organização tenham conhecimento da estratégia da mesma e das ações necessárias ao seu correto funcionamento.

Introduzido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, quando as organizações procuravam novos métodos de avaliação do seu desempenho, os autores assumiram que apenas os indicadores financeiros eram insuficientes para tirar conclusões acerca da *performance* da organização e, nesse sentido, apresentaram a primeira proposta de BSC.

Amplamente difundido na literatura e no mundo empresarial, o BSC evoluiu conceptualmente ao longo dos anos, passando de um modelo tradicional de avaliação de desempenho para um sistema de gestão de *performance* e alinhamento estratégico, em diferentes esferas da atividade das organizações.

Para Kaplan e Norton (1996), o sucesso organizacional de uma empresa, para além de um rigoroso alinhamento estratégico da gerência, deveria pautar-se por fomentar boas parcerias com fornecedores e clientes, com colaboradores motivados e conhecedores dos objetivos da mesma e, simultaneamente, adequar a própria gestão ao contexto económico e social e à atualidade corporativa, que, por consequência, também se traduz em desafios de natureza ecológica e ambiental.

A adoção de práticas sustentáveis no tecido empresarial potencia a economia circular e promove a criação de novas oportunidades de negócio, através da utilização racional dos recursos, contribuindo para a melhoria da imagem percebida por clientes, fornecedores e colaboradores, garantindo a sobrevivência das gerações futuras.

Todos estes fatores levaram à necessidade de adaptar o modelo tradicional de BSC, tendo Kaplan e McMillan proposto uma atualização em 2020 na *Harvard Business School* numa lógica socioeconómica e ambiental baseada no conceito de *Triple Bottom Line* (TBL).

O setor dos estacionamento em Portugal, apesar das quebras decorrentes dos sucessivos períodos de confinamento obrigatório, originados pela pandemia de doença por Coronavírus 2019 (COVID-19), nos anos de 2020 e início de 2021, tem assistido a uma pressão causada pelo aumento do número de veículos elétricos, *plug-in* e híbridos em circulação nos centros urbanos e a necessidade de oferecer soluções renovadas no âmbito da mobilidade urbana.

Desta forma, as empresas de gestão de estacionamento, como agentes de mudança no paradigma da mobilidade sustentável devem, também, pelo seu papel de interesse na sociedade e na economia, serem capazes de implementar e divulgar medidas de carácter socioeconómico e ambiental.

1.2 Objetivos e objeto da investigação

Consequentemente, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de propor e testar a implementação do modelo de BSC de acordo com a atualização proposta por Kaplan e McMillan (2020) numa empresa portuguesa de gestão de parques de estacionamento, a Placegar – Gestão de Estacionamento, Lda. (PG), com base na estratégia de *Triple Bottom Line* (*Social Value, Economic Value & Environmental Value*), definindo-se os objetivos, indicadores e *targets* enquadrados nas quatro perspetivas revistas do BSC (*Outcomes, Stakeholders, Processes & Enablers*).

Pretende-se que a proposta de implementação e os resultados práticos obtidos com a implementação do BSC TBL, nesta empresa portuguesa do setor das atividades auxiliares dos transportes no primeiro semestre de 2022, contribua para melhorar a sua gestão estratégica, assim como fomentar uma maior transparência da sua situação financeira, social e ambiental. Este estudo contribui também para a literatura ao propor uma aplicação teórico-prática de um mapa estratégico conforme modelo de *Balanced Scorecard* atualizado, num setor de atividade que carece de investigação científica tanto em Portugal como a nível internacional.

1.3 Metodologia de investigação

A metodologia seguida para a investigação foi o estudo de caso do tipo qualitativo explanatório pois possui o intuito de explicar relações de causa-efeito a partir de uma teoria: o modelo de BSC de Kaplan e McMillan (2020).

Este método de investigação empírica segundo Yin (2005) trata um fenómeno contemporâneo inserido num contexto da vida real e é também defendido por Dubois e Gadde (2002) que afirmam que a interação entre o fenómeno e o seu contexto é melhor explicada através de estudos de caso, nomeadamente na análise de processos organizacionais.

A proposta de implementação do modelo de BSC TBL e a definição de indicadores na organização foi feita com recurso a reuniões com a gerência durante o mês de janeiro de 2022, a observação direta de procedimentos operacionais e de documentos fornecidos pela sociedade (demonstrações financeiras, relatórios de gestão, políticas internas e dados da plataforma de gestão). Para o tratamento dos dados e a elaboração dos *scorecards* e do mapa estratégico foi utilizado, por simplificação, a folha de cálculo do *Microsoft Excel*.

Os indicadores foram definidos e testados dentro das novas perspetivas do BSC (*Outcomes, Stakeholders, Processes & Enablers*) em todos os centros de custos existentes na contabilidade analítica da empresa (sempre que possível), com base nos dados do ano de 2021 para apurar o resultado económico, social e ambiental da empresa no primeiro semestre de 2022.

1.4 Estrutura do trabalho

A investigação encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o enquadramento e justificação do tema, os objetivos e objeto da investigação, a metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico assente em revisão de literatura que permite dar a conhecer o estado de arte. Reúne conceitos e bibliografia recente que permite perceber novos desenvolvimentos dentro da temática. Explora o conceito, princípios e atualizações do modelo de BSC ao longo dos anos, a sua ligação à

sustentabilidade e ao conceito de TBL bem como o seu potencial contributo no relato não financeiro e no cumprimento dos objetivos da Agenda 2030.

No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso, apresentando-se a empresa, a metodologia utilizada, a proposta de mapa estratégico e onde se testam os indicadores propostos com base nos dados recolhidos em 2021 e 2022 e no modelo atualizado de BSC com a visão TBL para apurar o resultado económico, social e ambiental do primeiro semestre de 2022.

Por fim, no quarto e último capítulo, encerra-se a investigação com uma síntese das principais conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo procurou-se enquadrar os principais conceitos ligados ao BSC, desde a sua origem (modelo base) até à atualização proposta em 2020, assente na estratégia da sustentabilidade e do conceito de TBL, aliado à recente necessidade de elaborar e apresentar relatórios não financeiros, em complemento às tradicionais demonstrações financeiras e relatórios de gestão.

São identificadas as várias evoluções que o modelo teve ao longo dos anos, os seus pilares, a sua visão multidimensional, os conceitos de sustentabilidade e TBL bem como a proposta de atualização de 2020 e a sua relevância no âmbito do relato não financeiro e da Agenda 2030.

2.1 Conceito e evolução geracional do BSC

O modelo inicial de BSC surgiu primeiramente em 1992 num trabalho conjunto de Kaplan e Norton com a consultora KPMG (Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler) e doze empresas norte americanas e traduz-se num conjunto de medidas de avaliação do desempenho das organizações, incluindo medidas financeiras e não financeiras com o objetivo de definir e mensurar indicadores de *performance* (os *scorecards*) para posterior avaliação e melhoria interna.

O BSC é para Quesado e Rodrigues (2009) um modelo que procura favorecer a implementação da estratégia das organizações a longo prazo com objetivos a médio e curto prazo, refletindo os elementos (tangíveis e intangíveis), críticos para a sobrevivência e o crescimento das mesmas.

Os projetos atuais de BSC têm como primeiro passo a construção de um mapa estratégico, representando primeiramente as relações de lógica entre os objetivos estratégicos e posteriormente a seleção de indicadores para cada objetivo, garantindo a harmonização e as relações de causa e efeito entre os indicadores de *performance* (Kaplan & Norton, 2010).

De acordo com Lawrie e Cobbold (2004) o conceito e modelo de BSC evoluiu ao longo dos anos em três gerações distintas que se apresentam seguidamente.

2.1.1 Primeira Geração

O BSC é enunciado inicialmente como um sistema de medição da *performance* empresarial através da combinação de indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o desempenho em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Para Kaplan e Norton (1992) o conceito base era reconhecer que o objetivo das empresas era a maximização dos resultados e que o mesmo era uma consequência de relações de causa e efeito na envolvente interna e externa das mesmas.

Apesar de defenderem ser necessário que existisse um balanceamento entre os indicadores de resultados (*lagging*) e os indicadores impulsionadores do desempenho (*leading*), as relações de causa-efeito entre as perspectivas, ainda que mencionadas, não foram utilizadas para fins específicos no estudo inicial de Kaplan e Norton (1992) pois o objetivo era a seleção e o relato de um número limitado de objetivos e indicadores em cada uma das perspectivas, como se verifica na figura 2.1.

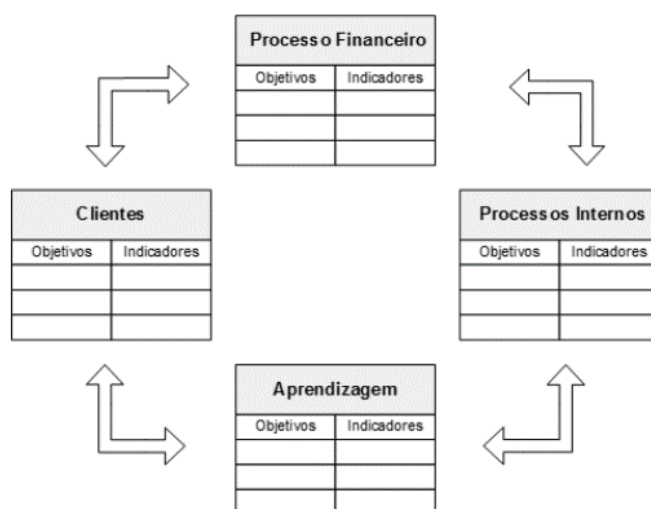


Figura 2.1 BSC da primeira geração.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

2.1.2 Segunda Geração

A avaliação do desempenho e a gestão da *performance* podem considerar-se as duas características principais da segunda geração de BSC através da identificação dos fatores

críticos de sucesso ou os *key performance indicators* (KPI's) e das relações de causa-efeito representadas esquematicamente com base na estratégia de cada empresa.

Lawrie e Cobbold (2004) defendem que as dificuldades práticas associadas à primeira geração de BSC se devem ao carácter simplista com que Kaplan e Norton (1992) introduziram o conceito de BSC sobretudo no processo de escolha de medidas a relatar e em como agrupar as medidas nas quatro perspetivas chave do BSC.

Kaplan e Norton (1996) procuraram nesta segunda geração clarificar e integrar a estratégia empresarial no modelo original de BSC, pois concluíram que as empresas alvo de estudo na sua investigação inicial tinham a intenção de desenvolver um novo sistema de gestão estratégica, através do modelo de BSC, que lhes permitisse identificar os processos críticos na gestão.

Desta forma, os modelos da segunda geração de BSC procuravam mostrar graficamente as ligações entre os objetivos estratégicos (e não apenas as medidas) e as relações de causa e efeito a interligarem-se através das perspetivas para os objetivos chave relacionados com a *performance* financeira no topo, no chamado Mapa Estratégico de BSC (Kaplan & Norton, 2004), como se demonstra na figura 2.2:

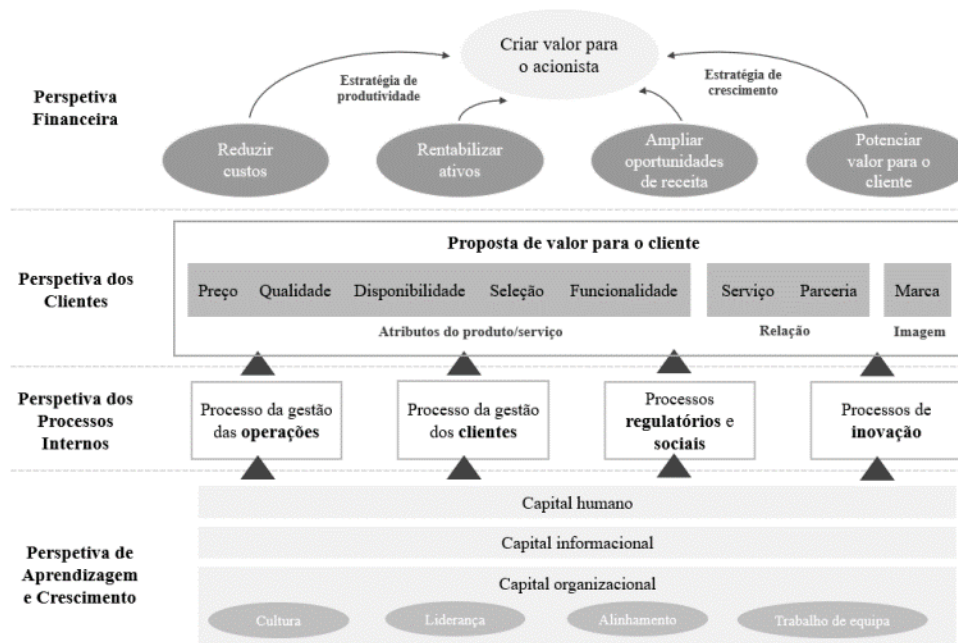


Figura 2.2 Mapa Estratégico de BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p.11)

Kaplan e Norton (1996) defendem que a interligação estratégica se inicia pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la, ou seja, a divulgação e participação de todos os níveis da organização na definição do Mapa Estratégico, que se materializava em quatro processos:

- Clarificar e traduzir a Visão empresarial obtendo um consenso na organização a longo prazo;
- Comunicar e interligar os objetivos estratégicos e as medidas e implementar com as recompensas e o desempenho;
- Planear, definir *targets* ou metas e alinhar iniciativas, definindo a afetação dos recursos;
- Potenciar a aprendizagem e o crescimento através de *feedback* estratégico.

Paralelamente, os indicadores de medição deveriam estar intrinsecamente ligados à estratégia de cada organização, ou seja, à missão, à visão e aos valores para a sua implementação ter sucesso, numa lógica piramidal como ilustra a Figura 2.3 (Kaplan & Norton, 1996):

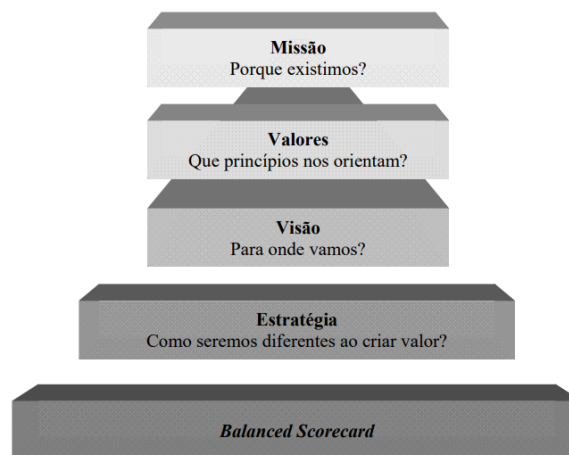


Figura 2.3 Os Pilares do BSC.

Fonte: Adaptado de Niven (2015, p. 72)

Visão

A visão foca-se onde a empresa pretende chegar a médio e longo prazo. Fixam-se os objetivos da organização que deverão ser mensuráveis definindo-se, assim, a estratégia

onde se quer chegar. É a partir da visão que se inicia o processo de formulação de estratégias (Madeira, 2011).

Missão

A missão consiste no porquê de a empresa existir, tem como objetivo orientar a organização e as pessoas e traduz os objetivos da empresa. Pinto (2009) define um conjunto de características que a missão deve apresentar:

- Ser concisa e orientada para metas;
- Traduzir ações da organização;
- Definir o objetivo tangível;
- Declarar um propósito a atingir.

Valores

Os valores estão relacionados com a cultura da empresa e consistem nos princípios que as organizações seguem (Madeira, 2011). Estes determinam como é que a empresa deve agir para realizar a missão. O objetivo é que todas as pessoas da organização sigam os valores estabelecidos.

Estratégia

A estratégia é um conjunto de decisões e ações que visam ganhar e aumentar a capacidade de forma sustentável, por forma a proporcionar aos seus *stakeholders* mais valor que o oferecido pela concorrência. A estratégia traduz-se, desta forma, num conjunto formado pela visão, missão e valores que deverão estar alinhados para que a sua implementação seja bem-sucedida.

2.1.3 Terceira Geração

O modelo de BSC da terceira geração resulta de uma melhoria do modelo de segunda geração e foca-se na otimização da sua funcionalidade e da sua relevância para a gestão estratégica das organizações (Kaplan & Norton, 2008).

As componentes chave de um BSC da terceira geração são para Lawrie e Cobbold (2004):

- “Declaração de destino”: um sentido de orientação claro e partilhado nas organizações em direção aos resultados pretendidos e a uma simplificação de tarefas para o futuro.
- Objetivos estratégicos: definição de prioridades para que a organização alcance o seu “destino” através de relações de causa e efeito entre o que é necessário fazer para atingir um determinado resultado esperado.
- Medidas e Iniciativas: identificadas e desenvolvidas após a definição dos objetivos com o intuito de apoiar a capacidade da gestão em monitorizar o progresso de cada organização (as medidas) e os projetos ou ações necessárias à realização de cada objetivo (as iniciativas).
- Interligação estratégica entre Perspetivas: repartição dos objetivos pelas quatro perspetivas. As duas perspetivas que contêm objetivos relacionados com as atividades mais importantes em termos de processos de negócio, tempo de ciclo, produtividade (Processos Internos) e o que precisa de acontecer para que estes processos sejam sustentados e mais desenvolvidos em termos de pessoas, produto e processos (Aprendizagem e Crescimento / Desenvolvimento) bem como as duas perspetivas que revelam o impacto das ações na perceção das partes interessadas (Clientes) e como se traduzem na criação de valor acionista (Financeira), tal como se esquematiza na figura 2.4.

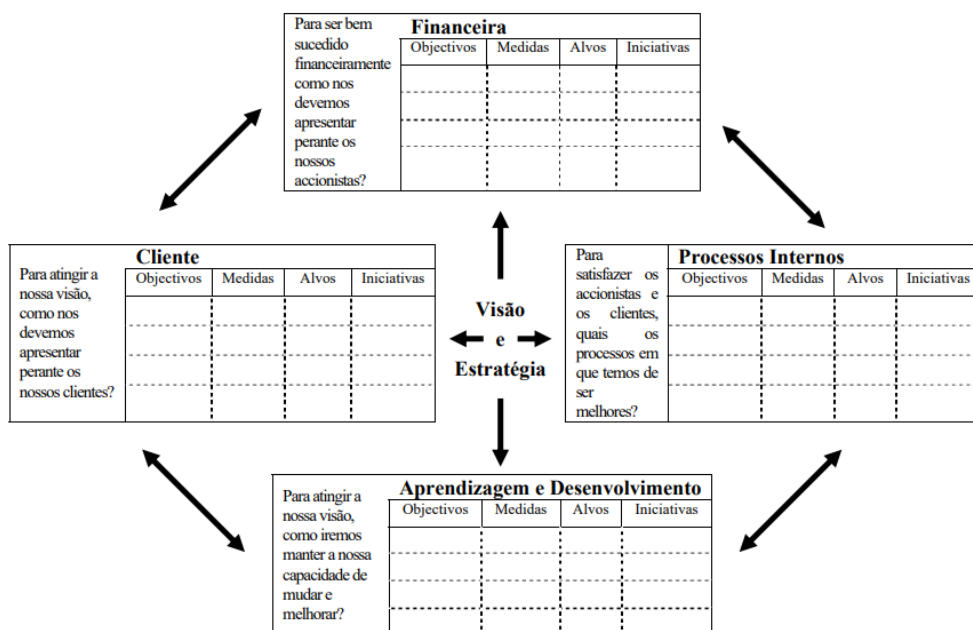


Figura 2.4 As quatro perspetivas do BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.6)

A Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira representa os objetivos a médio-longo prazo da organização e os interesses dos seus acionistas. Todas as preocupações destas perspetivas são de natureza financeira e o objetivo passa por obter a melhor rentabilidade dos capitais investidos. Alguns exemplos são a taxa de crescimento do volume de negócios, valor de vendas por colaborador, percentagem de exportações, rentabilidade interna das vendas, rentabilidade operacional das vendas, prazo médio de recebimentos e pagamentos, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), ROE (*Return on Equity*), liquidez geral, autonomia financeira, rácio de solvabilidade, rotação de ativos ou o EVA (*Economic Value Added*), métrica financeira de criação de valor que se descreve como o resultado operacional líquido de imposto que excede a remuneração mínima exigida pelos detentores de capital (Santos, 2008).

A Perspetiva dos Clientes

No BSC, a perspetiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos do segmento de clientes a nível quantitativo e qualitativo (Russo, 2006). Se por um lado se pretende monitorizar indicadores como a quota de mercado em determinado segmento ou cliente e na retenção/ fidelização e satisfação, captação de novos clientes e respetiva rentabilidade (Santos, 2008), também é necessário avaliar hábitos, motivações e comportamentos para que a estratégia se possa adequar e se crie valor para os mesmos (Kaplan & Norton, 2000).

A Perspetiva dos Processos Internos

A perspetiva dos processos internos prende-se com a atenção dada pelas organizações ao seu processo produtivo ou às suas atividades, à satisfação do cliente e à satisfação dos acionistas. Procura-se analisar e identificar os processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor. O objetivo é garantir que os processos organizacionais levem à concretização dos objetivos financeiros (Russo, 2006). Alguns exemplos de indicadores, sobretudo ligados ao setor industrial, são os custos unitários de cada produto e serviço, o nível de produtividade, o nível de ocupação dos colaboradores, o nível de ocupação e rendimento dos equipamentos, o volume de produção, os tempos de execução, o nível de qualidade, a taxa de cumprimento de prazos, tempo médio de desenvolvimento de novos produtos, as quebras e os produtos sem defeito,

o tempo médio para substituir produtos defeituosos, índice de sinistralidade no trabalho, e nível de rotação de *stocks*, entre outros (Silva, 2017).

A Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva da aprendizagem e crescimento o objetivo é identificar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentável. Estas competências prendem-se essencialmente com o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação gerarem valor acrescentado para as organizações. Alguns indicadores sugeridos são o grau de satisfação dos colaboradores, o cumprimento de planos de formação ou o grau de implementação de novas tecnologias de gestão para suporte às operações e à gestão.

Desta forma, a implementação do BSC, na sua terceira geração, permite abordar os três sistemas de gestão: o planeamento e controlo estratégico, controlo de gestão e o controlo operacional (Kaplan & Norton, 2008), conforme se demonstra na figura 2.5:

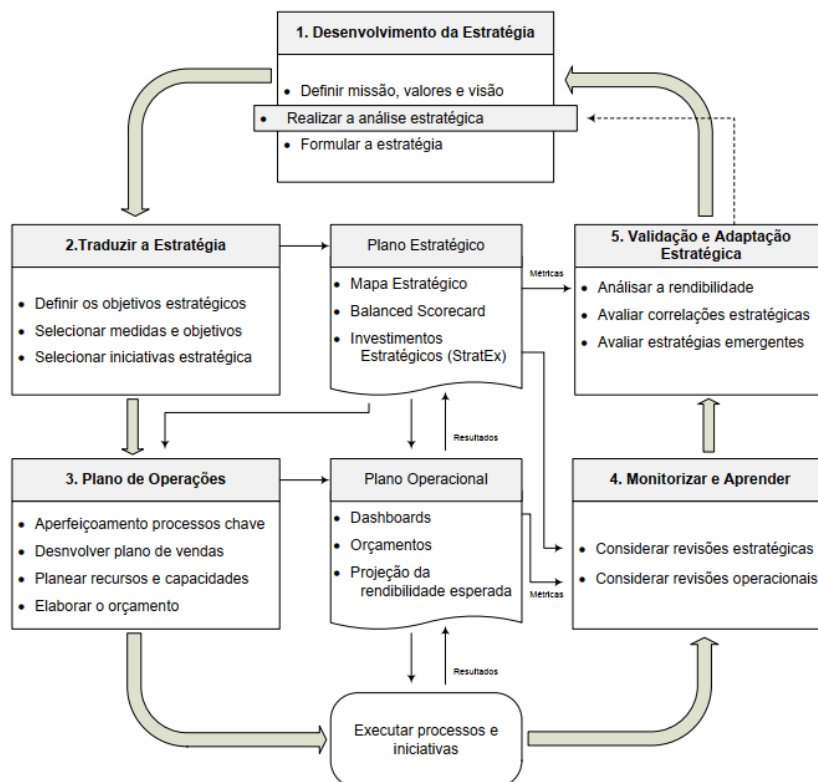


Figura 2.5 O BSC como sistema de controlo estratégico, operacional e de gestão.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 65)

2.2 As potencialidades do BSC e a sua importância nas PME's.

Nas últimas décadas a investigação em torno do modelo de BSC e a sua aplicabilidade como ferramenta de gestão, traduzida em vantagens competitivas, tem sido vasta na comunidade científica, tornando-se também parte dos conteúdos programáticos das disciplinas de controlo de gestão e contabilidade de gestão nas universidades (Cooper, Ezzamel & Qu, 2017).

Hu, Wildburger e Strohhecker (2017) defendem que as informações fornecidas pelo BSC através de um *dashboard* melhoram a estratégia para a tomada de decisão, ao estarem baseadas nas relações causa-efeito dos vários objetivos definidos.

Panggabean e Jermias (2020) corroboram a mesma teoria, garantindo que o uso de indicadores financeiros e não financeiros permite alinhar interesses de gestores e acionistas, auxiliando e reforçando a estratégia de crescimento da empresa. Ao integrar estas quatro perspetivas, o BSC ajuda a gerência a ter mais confiança na tomada de decisão (Ekmekçi, 2020). Estas perspetivas permitem um equilíbrio entre os objetivos das organizações, os resultados desejados e os resultados reais obtidos.

Se as medidas financeiras são consequência de ações anteriormente tomadas, as outras três perspetivas consistem em indicadores não financeiros que permitem às empresas acompanhar o progresso no desenvolvimento das capacidades e dos ativos intangíveis necessários para o crescimento e desempenho financeiro futuros (Mio, Costantini & Panfilo, 2021).

Jesus (2020) afirma que a implementação do BSC nas PME's (Pequenas e Médias Empresas) portuguesas, ainda que não seja visto como uma ferramenta prioritária, permite obter uma visão mais transparente das mesmas, ao alinhar os objetivos departamentais à estratégia, melhorando o desempenho global e auxiliando os gestores na garantia de qualidade dos seus produtos e/ou serviços.

Dudic, Dudic, Gregus, Novackova e Djakovic (2020) concluem no seu estudo na Sérvia e na Eslováquia de que a implementação do BSC nas PME's destes países permite avaliar e monitorizar atividades inovadoras, além de estabelecer dependências estatisticamente relevantes entre as perspetivas financeira e de processos internos, de clientes e de inovação

e desenvolvimento e de processos internos e de inovação e desenvolvimento, encorajando a sua aplicabilidade alicerçada igualmente em investimento nas tecnologias de informação.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2021) o BSC apresenta-se como a ferramenta de gestão ideal para aferir a afetação dos recursos às iniciativas tendentes a melhorar os processos mais críticos para a implementação estratégica, ultrapassando as limitações tradicionais de não integração dos processos de formulação estratégica com a orçamentação e a afetação de recursos.

Embora o *Tableau de Bord* e o BSC apresentem características similares pois são ambos instrumentos de gestão para a medição da *performance*, com linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro, o primeiro parte da definição dos objetivos e dos planos de ação (variáveis chave) para, a partir daí, definir os indicadores de desempenho, enquanto que no segundo se estabelecem os objetivos face à estratégia, definindo-se os fatores críticos para posteriormente se identificarem os planos de ação.

Adicionalmente o *Tableau de Bord* identifica-se como um produto operacional enquanto o BSC se apresenta como um produto de *marketing* divulgado num ambiente de gestão mais propício para o seu uso e divulgação, quer no meio académico, quer no meio empresarial e institucional (Jordan et al, 2021).

Consequentemente, a implementação do BSC tem sido reconhecida e bem-sucedida nas empresas e no setor público, justificando por isso os resultados do último *Balanced Scorecard Usage Survey* de 2020 em que o número de inquiridos que afirmaram que o BSC foi extremamente útil ou muito útil foi de 93% (Fabac, 2022)

2.3 A Sustentabilidade e o *Triple Bottom Line* (TBL)

O conceito de TBL surge em 1997 na publicação *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Elkington, 1997) defendendo que o mundo empresarial atingiria o expoente da *performance* se se focasse numa estratégia nas áreas sociais, ambientais e económicas.

Para Elkington (1997), era esse o conceito de sustentabilidade, ou seja, a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Tal só seria possível em três pilares, daí o conceito de TBL.

O desenvolvimento sustentável depende primeiramente da criação de relações duradouras, na partilha de conhecimento e de modelos empresariais sustentáveis que resultem em parcerias estratégicas entre o setor público e privado e entre as empresas privadas enquanto clientes e fornecedoras umas das outras, traduzindo-se em relações *win-win* focadas na resolução de problemas comuns a nível social, económico e ambiental.

Contudo, em 2018, Elkington voltou a fazer considerações sobre a temática do TBL afirmando que as empresas estariam a medir os objetivos da sustentabilidade apenas em termos de resultados financeiros, desconsiderando o bem-estar da sociedade e a proteção ambiental do planeta, tendo dificuldade em cumprir o objetivo base do conceito de TBL.

Simultaneamente, Svensson et al. (2018) procuraram no seu estudo avaliar as relações diretas e indiretas entre os elementos económicos, sociais e ambientais do TBL, bem como testar o papel mediador dos aspetos sociais na relação entre os aspetos económicos e ambientais, tendo como estudo de caso a Noruega e Espanha.

Concluíram que em ambos os países os aspetos económicos têm um efeito direto significativo nos aspetos sociais, mas não nos aspetos ambientais, existindo apenas um efeito de mediação indireta entre os aspetos económicos e ambientais através dos aspetos sociais, apesar das características socioeconómicas e culturais serem diferentes.

Como se esquematiza na Figura 2.6, os aspetos económicos da tomada de decisões podem simultaneamente ter em conta os aspetos sociais ao selecionar e determinar os esforços dos aspetos ambientais em termos de sustentabilidade empresarial.

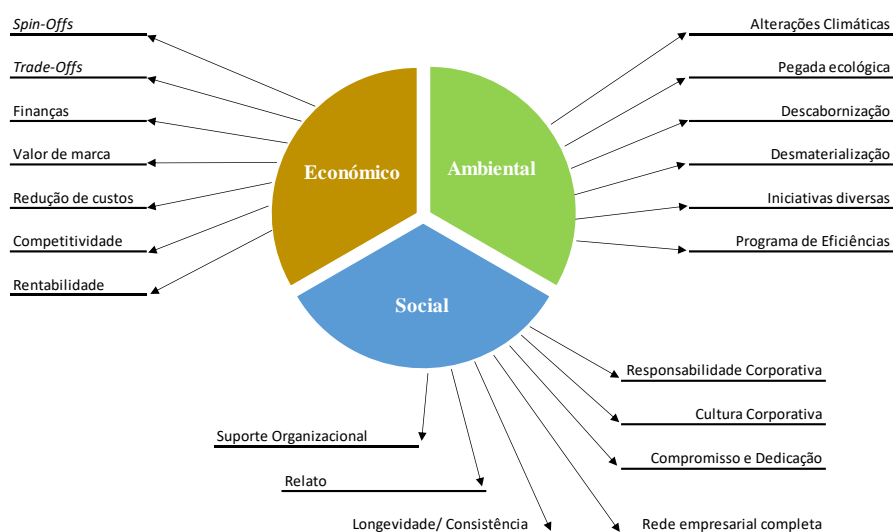


Figura 2.6 Modelo de avaliação do TBL.

Fonte: Adaptado de Svensson et al. (2018, p.3)

Mais recentemente, Mio, Constantini e Panfilo (2021) afirmam que a introdução e adoção de medidas eco sustentáveis se revela como metodologia apropriada para gerar ganhos a nível ambiental sem prejudicar a competitividade a nível económico-financeiro.

Ao analisarem a mais recente investigação na área Mio et. al (2021) concluíram que as publicações triplicaram de 2005-2009 para 2010-2014 e quase triplicaram novamente no último período de análise (2015-2020) mostrando o papel crítico da estratégia de sustentabilidade no apoio à utilização do BSC, influenciando o desempenho das empresas.

2.4 O relato não financeiro e a Agenda 2030

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) (2015), para o desenvolvimento sustentável ser alcançado, é essencial conciliar o crescimento económico, a inclusão social e a proteção ambiental (numa relação direta com o modelo de TBL).

Assim, em 2015 foram fixados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), numa cimeira da ONU, em Nova Iorque, que reuniu os líderes mundiais para adotar uma agenda ambiciosa com vista à erradicação da pobreza e ao desenvolvimento económico, social e ambiental à escala global até 2030, intitulada: *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*.

A Agenda 2030 é o resultado do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo para a criação de um modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas e inclui 17 ODS, sucessores dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, que deverão ser implementados por todos os países e que abrangem áreas como: o acesso equitativo à educação e a serviços de saúde de qualidade; a criação de emprego digno; a sustentabilidade energética e ambiental; a conservação e gestão dos oceanos; a promoção de instituições eficazes e de sociedades estáveis e o combate à desigualdade a todos os níveis (ONU, 2015).

A avaliação dos progressos na implementação da Agenda terá de ser realizada regularmente, por cada país, envolvendo os governos, a sociedade civil, as empresas e outros atores do desenvolvimento. Em Portugal, é ao Instituto Nacional de Estatística (INE) que cabe a monitorização dos progressos alcançados no cumprimento da Agenda 2030.

Os ODS (Figura 2.7) são, portanto, a articulação dos problemas ambientais, sociais e económicos mais urgentes à escala mundial e fornecem uma abordagem universal que as empresas podem utilizar para melhorar o seu desempenho no que respeita ao desenvolvimento sustentável. Assim, conclui-se que tornar os ODS um sucesso é crítico para a “saúde” dos negócios, a nível global (PWC, 2017).



Figura 2.7 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Fonte: Adaptado de ONU (2015)

As agendas de desenvolvimento sustentável não são, contudo, novas para as empresas que têm integrado políticas de sustentabilidade nas suas iniciativas de responsabilidade empresarial, maioritariamente, através dos relatórios de sustentabilidade (Rosati & Faria, 2019).

Jordan et al. (2021) afirmam que cada vez mais, o relato empresarial e a avaliação da *performance* obrigam a integrar um conjunto de informação que atenda às crescentes expectativas dos *stakeholders*. Esta informação vai muito para além dos dados financeiros, pelo que muitas empresas procedem à divulgação de dados não-financeiros, através dos seus relatórios de sustentabilidade ou através da integração desta visão nos seus relatórios de gestão, surgindo o chamado relato integrado.

Para tal, contribuiu também a obrigatoriedade do relato não financeiro para grandes empresas, em resultado da publicação do Decreto-Lei n.º 89/2017, que transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, e altera o Código das Sociedades Comerciais (Decreto-Lei n.º 262/86), e o Código dos Valores Mobiliários (Decreto-Lei n.º 486/99), e nele pode ler-se (p. 4267):

A responsabilidade social das empresas, demonstrada através da divulgação de informações não financeiras relativas às áreas sociais, ambientais e de governo societário, contribui decisivamente para a análise do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade, para a identificação dos riscos de sustentabilidade das mesmas e para o reforço da confiança dos investidores e dos consumidores (e que) a prestação dessa informação por grandes empresas de todos os setores, com um nível suficiente de comparabilidade em todos os Estados-Membros, permite reforçar a transparência e a coerência da informação não financeira divulgada na União Europeia.

As “novas” demonstrações não-financeiras, a publicar anualmente, poderão ser incluídas no relatório de gestão, ou apresentadas num relatório autónomo de acordo com a PWC (2017).

Ainda de acordo com a PWC (2017), definidas as prioridades, as empresas necessitam de ter objetivos mensuráveis e orientados para os resultados, que levem a um maior foco e desempenho. Os KPIs devem ser definidos com base nos resultados a atingir. Isso significará refletir, de uma forma mais holística, acerca do impacto das atividades de uma

empresa na economia, no meio ambiente envolvente e na sociedade. Significará, também, desenvolver programas que abordem esses conjuntos de impactos, mais amplos, em vez de se concentrarem apenas na medição, simplista dos seus resultados.

Para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade a *Global Reporting Initiative* (GRI) publicou em 2016 as *Normas GRI*. Estas criam uma linguagem comum para as organizações e os *stakeholders*, permitindo uniformizar e aumentar a comparabilidade, a transparência e a qualidade global das informações acerca dos impactos socioeconómicos e ambientais.

Matos (2021), no seu estudo acerca do relato da informação não financeira pelas empresas cotadas na *Euronext* Lisboa, concluiu que as empresas portuguesas privilegiam o relatório não financeiro como meio de divulgação de informação sobre os ODS sendo os três objetivos frequentemente mais divulgados: o emprego digno e o crescimento económico, o combate às alterações climáticas e as energias renováveis e acessíveis.

Como tal, o relato não financeiro torna-se uma ferramenta poderosa e estratégica utilizada para criar confiança e sustentar a criação de valor, estimular o desenvolvimento organizacional, apoiar os processos de tomada de decisão, atrair investimento e envolver os *stakeholders* numa lógica eco sustentável de acordo com o *Global Reporting Initiative* (GRI, 2016), onde o BSC, o TBL e os seus *scorecards* se podem considerar os pilares para a monitorização que será posteriormente relatada.

2.5 O SBSC e a proposta de atualização em 2020

Ao longo dos últimos anos a investigação relacionada com os processos de incorporação das temáticas ambientais e sociais no modelo tradicional de BSC, o SBSC, tem proliferado. Seguidamente apresentam-se os principais resultados:

Inicialmente, Hockerts e O'Rourk (2002) apontaram que o BSC com ênfase sustentável permitiria medir e controlar os impactos sociais, gerir as relações empresariais entre as diferentes partes interessadas, compreender o impacto da concorrência, a pressão das políticas públicas e a sua ligação às questões sociais e à competitividade entre as empresas.

Bieker (2005) criticou as primeiras propostas de Johnson (1998) por se centrarem no desempenho ambiental sem considerar a avaliação multidimensional do desempenho e

Bonacchi e Rinaldi (2007) afirmaram que o uso de indicadores ambientais era utilizado apenas para criar valor para os acionistas.

Hubbard (2009) defendeu integrar em paralelo a perspectiva ambiental e social em complemento ao modelo tradicional de BSC e não como parte das dimensões do original.

Silva e Callado (2011) estudaram as diversas modalidades estruturais de um SBSC propostas pela literatura e concluíram que, devido à escassez de evidência empírica consistente (à data) que apontasse um formato mais específico de BSC sustentável, não existia um modelo objetivo para medir a *performance* socioambiental.

Em Portugal, Quesado, Rodrigues e Guzmán (2013) concluíram no seu estudo a 591 organizações públicas e 549 organizações privadas portuguesas, com uma taxa de resposta de 31,3%, que a maioria dos inquiridos inclui indicadores sociais e ambientais nos seus *scorecards* e que as empresas certificadas em termos ambientais utilizam mais o BSC do que as não certificadas. Contudo, são sobretudo as grandes empresas, que já possuem ou se encontram a implementar algum tipo de certificação ambiental em Portugal, que utilizam mais o BSC, pois a certificação ambiental nas PME's ainda é bastante reduzida.

Hristov, Chirico e Appoloni (2019) defenderam que a relação entre as três dimensões de desempenho da sustentabilidade (económica, ambiental e social) tem de ser explicitamente tida em conta de forma integradora, fomentando uma compreensão partilhada da razão pelo qual certos aspetos da sustentabilidade são estrategicamente relevantes, ligando-os através de cadeias de causa-efeito, em direção a resultados financeiros.

Na prática, no seu estudo, Hristov et al. (2019) defendem três formas de integrar a componente da sustentabilidade no modelo tradicional de BSC:

- a primeira, integrando aspetos ambientais e sociais nas quatro perspetivas padrão incluindo objetivos de sustentabilidade, KPI's de sustentabilidade e medidas de sustentabilidade nas perspetivas Financeira, Clientes, Interna e de Aprendizagem e Crescimento, tendo esta última um papel relevante na ligação dos objetivos e KPI's no modelo (conforme Figura 2.8);

- a segunda, adicionando uma nova componente denominada Sustentabilidade, incluída separadamente das outras dimensões e considerando os aspetos ambientais, económicos e sociais;
- a terceira, definindo um *scorecard* ambiental e/ou social específico, paralelo à própria existência de um BSC tradicional.

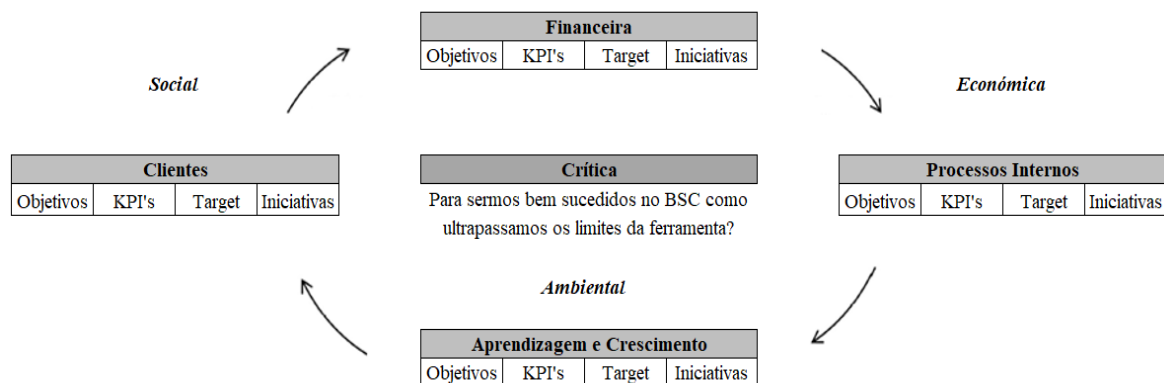


Figura 2.8 Exemplo de matriz de BSC ajustado.

Fonte: Adaptado de Hristov et al. (2019, p.12)

A incorporação da sustentabilidade no BSC deve, para Hristov et al. (2019), ser analisada ao longo do processo de construção do mapa estratégico das entidades e não necessariamente no seu início, dependendo sempre do modelo de negócio e dos objetivos estratégicos das mesmas.

Assim, também para Mio et. al (2021) a utilização de um *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC) tende a ser principalmente visto como parte de um processo mais amplo que se inicia com iniciativas sustentáveis para posteriormente se integrar na estratégia empresarial global e no desempenho sustentável das empresas.

Rafiq et al. (2021), num estudo acerca do impacto do uso do BSC no desenvolvimento sustentável no setor nas energias renováveis e o seu papel na mediação política e governamental, concluíram que o desenvolvimento sustentável é a nova atividade essencial para a progressão e crescimento das organizações, as quais devem incorporar cada vez

mais o seu papel ambiental através de práticas “verdes”, e que tal só poderá ser possível com o uso eficaz de um modelo de BSC como instrumento de sensibilização das organizações e de alerta a todos os níveis de problemas rotineiros e de responsabilidade social.

Pelo exposto, também Kaplan e McMillan apresentaram na *Harvard Business School* em 2020 uma proposta de atualização do BSC, visando responder à evolução do contexto e das necessidades das organizações, cujo papel se torna mais amplo ao abranger a responsabilidade social e ambiental, além da económico-financeira, impactando a própria definição e execução da estratégia empresarial, agora assente em múltiplas partes e numa lógica tripartida, exemplificando com alguns modelos já implementados por empresas de diferentes setores (comércio, indústria e agroflorestal).

Fundamentalmente, altera-se a designação de três das quatro perspetivas originais do BSC: a perspetiva “financeira” torna-se “resultados”, de modo a refletir o objetivo triplo de desempenho financeiro, ambiental e social; a perspetiva “clientes” passa a chamar-se “*stakeholders*”, traduzindo os interesses dos múltiplos participantes no ecossistema; a perspetiva de “processos” mantém-se inalterada e a perspetiva “aprendizagem e crescimento” torna-se “facilitadores/recursos” (tradução livre de *enablers*).

A perspetiva de resultados continua a incluir a *performance* financeira, refletindo os interesses dos acionistas, mas agora também reforça a *performance* ambiental e social, que melhora a qualidade de vida dos residentes locais através de rendimentos superiores, mais emprego (especializado), maior coesão social, melhores sistemas de saúde e de educação, e menor desigualdade e injustiça.

A redenominação da perspetiva do cliente como perspetiva dos *stakeholders* assinala que a proposta de valor da empresa deve incluir não apenas os seus clientes, mas também os interesses dos restantes intervenientes no ambiente que a rodeia (clientes, fornecedores, bancos, acionistas, comunidade em geral, etc.).

Dada a natural complexidade da execução bem-sucedida de uma estratégia, sobretudo quando envolve diversos agentes, incrementando a exigência em termos de alinhamento e comunicação, devem ser definidas e identificadas prioridades que serão refletidas em

novos objetivos na perspectiva de “recursos”, representando os fatores de sucesso e de sustentabilidade da coligação.

Na sua proposta Kaplan e McMillan (2020) apresentam diferentes exemplos de aplicação da versão atualizada do BSC pois, tratando-se de um modelo estratégico de avaliação da *performance* interna, caberá sempre à direção das empresas definir as perspectivas e as adaptações necessárias ao modelo de negócio e à sua implementação e monitorização.

Um dos exemplos apresentados pelos autores no seu estudo onde se aplicam as quatro renomeadas perspectivas foi o da *Riau Cocoa Project*, no âmbito da plantação sustentável de cacau na Indonésia (Figura 2.9).

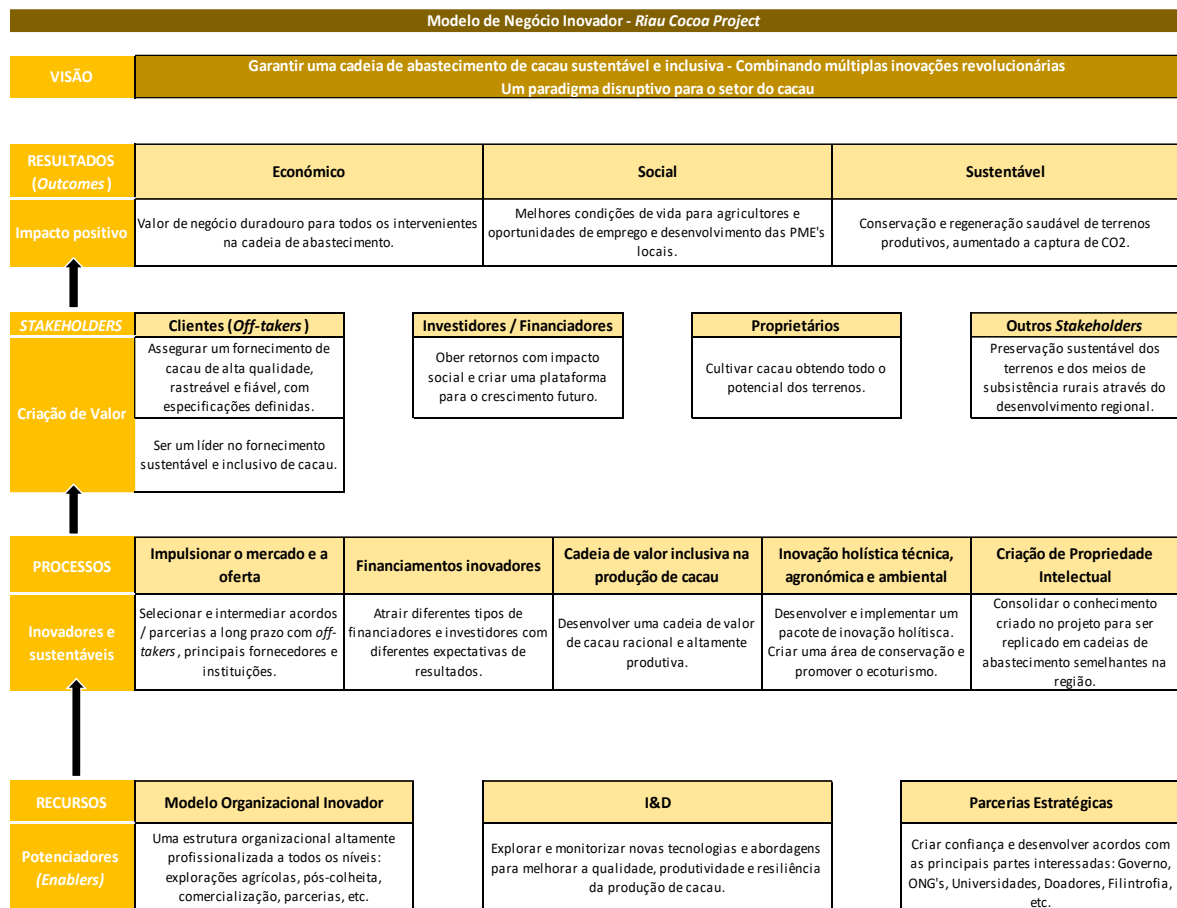


Figura 2.9 *Balanced Scorecard Triple Bottom Line - Riau Cocoa Project.*

Fonte: Adaptado de Kaplan e McMillan (2020, p.13)

3. Estudo de Caso

Face à nova proposta de BSC de Kaplan e McMillan (2020), aos objetivos da Agenda 2030, bem como a entrada em vigor do recente Decreto-Lei nº. 89/2017 para o relato não financeiro a partir de 2018, e desconhecendo-se estudos abordando a temática no setor das atividades auxiliares dos transportes, mais especificamente na gestão e exploração de parques de estacionamento, revela-se pertinente para a investigação científica propor e testar a implementação de um modelo de BSC atualizado num setor ligado à prestação de serviços à comunidade em Portugal.

3.1 Metodologia

A metodologia para a investigação foi o estudo de caso (*case study*).

Para Yin (2005) o estudo de caso pode ser exploratório, descritivo e explanatório. O estudo exploratório define questões ou hipóteses para investigação posterior. O descritivo observa, regista e analisa o objeto de estudo. O explanatório regista os factos, analisa, identifica e explica acontecimentos e foi o utilizado nesta dissertação.

Os estudos explanatórios são a estratégia mais utilizada para responder a questões de “como?” e “porquê?”. Procuram informação que possibilite o estabelecimento de relações de causa-efeito, ou seja, a causa que explica de forma mais apropriada o fenómeno estudado e as suas relações causais.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que se baseia em raciocínio indutivo fortemente dependente de trabalho de campo e com recolha de dados de várias fontes. Tem como vantagens o acesso mais facilitado à informação e aos dados, obtendo-se um conhecimento mais profundo do fenómeno em estudo. Contudo, apresenta como desvantagens a possibilidade de o investigador poder ser influenciado e ser menos objetivo na recolha e tratamento dos dados.

Dubois e Gadde (2002) defendem que, abordar teorias com base em amostras em que se analisam partes de uma realidade ou um caso em particular, não se trata de uma fraqueza, mas sim de uma força pois a interação, os fenómenos e o seu contexto são mais facilmente compreendidos através de estudos de caso.

O estudo apresentado é também de natureza qualitativa uma vez que se pretende conhecer, compreender e descrever acontecimentos e comportamentos dentro de uma estrutura organizacional (Reis, 2010).

A proposta de implementação do modelo de *Balanced Scorecard Triple Bottom Line* e a definição de indicadores na organização foi feita com recurso a reuniões com a gerência durante o mês de janeiro de 2022, a observação direta de procedimentos operacionais e de documentos fornecidos pela sociedade (demonstrações financeiras, relatórios de gestão, políticas internas e dados da plataforma de gestão). Para o tratamento dos dados e a elaboração dos *scorecards* e do mapa estratégico foi utilizado, por simplificação, a folha de cálculo do *Microsoft Excel*.

Os indicadores foram definidos e testados dentro das novas perspetivas do BSC (*Outcomes, Stakeholders, Processes & Enablers*) em todos os centros de custos existentes na contabilidade analítica da empresa (sempre que possível), com base nos dados do ano de 2021 para apurar o resultado económico, social e ambiental da empresa no primeiro semestre de 2022.

3.2 Enquadramento macroeconómico e do setor

A economia mundial apresentou sinais de recuperação em 2021 face ao ano anterior, fortemente afetado pela pandemia de COVID-19 e pelos constrangimentos à normal atividade económica. O Produto Interno Bruto (PIB) dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) cresceu 5,5% no conjunto do ano, tendo o crescimento sido de 5,7% nos Estados Unidos da América, de 8,1% na China (cuja recuperação teve início mais cedo), de 7,5% no Reino Unido e de 5,3% na área do euro. O quarto trimestre do ano, tendo sido de aceleração na maioria das economias, foi de algum abrandamento na China, refletindo o impacto das medidas restritivas adotadas em várias cidades do país, em consequência dos novos surtos de COVID-19, conforme se pode ler no Boletim Trimestral da Economia Portuguesa do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças (GPEARI, 2022).

O PIB registou uma taxa de variação de 4,9% em volume, a mais elevada desde 1990, após a histórica diminuição de 8,4% em 2020, que refletiu o efeito negativo extraordinário da

pandemia na atividade económica. Em termos nominais, o PIB aumentou 5,7% em 2021 (diminuição de 6,7% em 2020), atingindo cerca de 211 mil milhões de euros.

A taxa de inflação média de 2021 foi confirmada em 1,3% com um aumento de preços homólogo de 2,7% no mês de dezembro, traduzindo-se num forte movimento ascendente ao longo de 2021, em particular na segunda metade do ano e cuja progressividade se constata já em 2022.

O crescimento económico em Portugal foi acompanhado por uma evolução positiva do mercado de trabalho, tendo-se registado em 2021 um aumento da população ativa, associado ao aumento do emprego, e uma diminuição da população desempregada e, consequentemente, da taxa de desemprego. No início de 2022, os indicadores de atividade económica apontam para a continuidade da recuperação da economia, pautada agora de maior incerteza devido à eclosão da invasão da Ucrânia pela Federação Russa.

A recuperação da atividade económica em 2021 foi impulsionada pelos setores do comércio, alojamento e restauração, dos transportes e dos serviços que iniciaram uma trajetória de recuperação no segundo trimestre do ano, contribuindo de forma significativa para o crescimento do PIB. Também o setor dos serviços (excluindo as atividades financeiras) teve um contributo bastante significativo para a evolução do PIB, ultrapassando no final de 2021 os valores registados no período pré-pandémico. Apesar da evolução positiva registada em 2021, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da indústria permanece ainda abaixo do registado no período anterior à pandemia, fruto de disrupções na disponibilidade de diversos componentes, enquanto o setor da construção demonstrou um comportamento resiliente, mantendo-se sempre acima de níveis pré-pandémicos, segundo o GPEARI (2022).

De acordo com o INE (2022), o transporte de passageiros registou um crescimento de 39,3% por via aérea, 11,5% por comboio e 2% por vias fluviais, mas uma descida de 2,8% por metropolitano, com ainda menos passageiros em 2021 do que em 2020 (menos 2,8%). Em 2020, já se tinha verificado uma diminuição de 48,1% face a 2019. Entre 2021 e 2019, o transporte por metropolitano perdeu, desta forma, 49,5% dos passageiros.

O setor dos concessionários automóveis obteve, no ano passado, um crescimento de 3,1%, ao conseguir um volume de negócios de cerca de cinco mil milhões de euros (Informa

D&B, 2022). De acordo com a mesma fonte, a escassez de componentes eletrônicos à escala mundial (que acabou por enfraquecer a indústria automóvel na segunda metade de 2021), foi o motivo principal para o pouco crescimento do setor no ano passado. Em 2021, as vendas de automóveis ligeiros de passageiros, incluindo os veículos todo-o-terreno, atingiram 146 637 unidades, o que equivale a apenas mais 0,8% do que em 2020, refere a Informa D&B (2022).

Em agosto de 2022, de acordo com a Associação Automóvel de Portugal (2022) foram matriculados em Portugal 1163 veículos novos ligeiros, o que corresponde a um aumento homólogo de 44,8% face a 2021. Mais especificamente, foram matriculados nesse mês 4361 automóveis ligeiros de passageiros novos elétricos, *plug-in* e híbridos, mais 39,1% que no mesmo mês do ano anterior (2021). Também os ligeiros de mercadorias elétricos, *plug-in* e híbridos tiveram uma evolução positiva de 307,1% face ao mês homólogo de 2021 (57 unidades matriculadas) e no total este mercado teve um crescimento de 222,9% face a 2021, mostrando o interesse cada vez maior dos consumidores na mobilidade sustentável.

A oferta de estacionamento nos centros urbanos, nas suas diferentes vertentes é, segundo Moura (2006), um instrumento essencial à política de mobilidade tendo até influência determinante na orientação urbanística das diferentes zonas da cidade. As empresas privadas têm, por consequência, o papel de gerir o estacionamento existente na cidade articulando a relação qualidade-preço com a política da gestão municipal, desenvolver e inovar no domínio do estacionamento para otimizar a sua gestão e colaborar ativamente no aumento da oferta, promovendo a construção de novos parques de estacionamento, quer em domínio público, quer em domínio privado.

De acordo com relatório de gestão da PG (2022), as receitas provenientes do aluguer de lugares em parques de estacionamento e da gestão de lugares em parques de superfície em Espanha e Portugal tiveram em 2021 um aumento de 21,8% em comparação com o ano anterior, quando tinha havido uma queda de 31,5%.

O crescimento do volume de negócios no último ano é explicado pelo aumento da mobilidade após a eliminação das restrições devidas à pandemia, o crescimento do consumo privado e da atividade económica em geral, a melhoria do emprego e o regresso ao trabalho presencial em muitas actividades. Contudo, ressalva-se que se manteve

suspensão o pagamento de estacionamento na via pública no primeiro trimestre de 2021 por decisão camarária, sendo que os dísticos de residente ou comerciante ativos até 15 de janeiro puderam ser renovados com validade prolongada até 31 de março de 2021, tendo a retoma do pagamento na via pública iniciado apenas a 14 de abril de 2021, impactando os resultados da entidade em estudo nesses períodos.

De igual forma o crescimento das adesões a aplicativos de estacionamento não foi acompanhado por igual crescimento do volume de transações prejudicando os resultados previstos para o setor em 2021.

3.3 A Empresa: Placegar – Gestão de Estacionamentos, Lda.

A PLACEGAR – Gestão de Estacionamentos, Lda. (PG) é uma média empresa portuguesa fundada em 2003 orientada para a conceção, gestão, exploração, manutenção e concessão de parques de estacionamento. A empresa detém atualmente a exploração de 23 parques de estacionamento nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e gere aproximadamente 15 mil lugares de estacionamento, contando com cerca de 80 profissionais dedicados à visão da empresa de “ser a referência nacional na gestão e exploração do estacionamento automóvel e mobilidade urbana. Respeitar e trazer vantagens para: Pessoas, Empresas e Meio Ambiente” e à missão de “proporcionar aos utentes dos parques o estacionamento automóvel nas melhores condições de segurança, conforto e mobilidade”. Nos valores da PG incluem-se:

- Segurança: de clientes e viaturas, colaboradores e equipamentos;
- Conforto: na utilização dos parques de estacionamento e serviços;
- Respeito: pelos direitos dos clientes, pela regulamentação e pelo meio ambiente;
- Parceria: de sucesso com clientes, fornecedores, proprietários e colaboradores.

A empresa possui o estatuto de Pequena e Média Empresa (PME) Líder desde 2016 e em 2020 alcançou igualmente o estatuto de PME Excelência pela qualidade do seu desempenho e perfil de risco, de acordo com os critérios do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), estatutos esses renovados em 2021.

Desde 2018 que a PG tem vindo a apostar na tecnologia com foco na otimização dos processos e na melhoria das condições aos clientes dos parques de estacionamento e colaboradores através de plataformas de compra de avenças *online* em 2018, de faturação eletrónica e pagamento através de meios automáticos em 2019, bem como na implementação de plataformas de controlo operacional, gestão e financeiro em 2020, onde se destaca a construção e implementação de uma central de controlo remoto de parques de estacionamento entre 2020 e 2021, de uma plataforma de *reporting* e *controlling*, assim como de parcerias estratégicas com fornecedores ao nível dos carregamentos elétricos e consultoria técnica ao nível dos processos internos nos departamentos financeiro, operacional e comercial, na área de “*New Business*” em 2021. Contudo, a empresa não dispõe no presente momento de um modelo de avaliação estratégico que alinhe todas estas vertentes num único documento pelo que urge apresentar e testar a implementação de um modelo de BSC na mesma.

A nível organizacional, conforme Figura 3.1, a PG reparte-se em três direções: Operacional, Comercial & *Information Technology* (IT) e Financeira & Recursos Humanos (RH). A gerência tem também consultoria jurídica e informática/técnica externas com reporte direto. A Direção Operacional é responsável pela gestão das operações de todos os parques de estacionamento, através de coordenação por diferentes zonas geográficas, assim como da área de manutenção e reparação de avarias; a Direção Comercial pela gestão do *marketing* e comunicação da empresa, da prospeção e angariação de novos negócios (*New Business*) bem como a gestão da área da inovação tecnológica e da recente plataforma informática de gestão interna (PGDATA). A Direção Financeira & RH é responsável pela gestão da contabilidade, das finanças, da auditoria interna, da tesouraria e dos Recursos Humanos e Formação (Interna e Externa), esta última, em correlação com a Direção Operacional, pois a mesma é entidade formadora certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

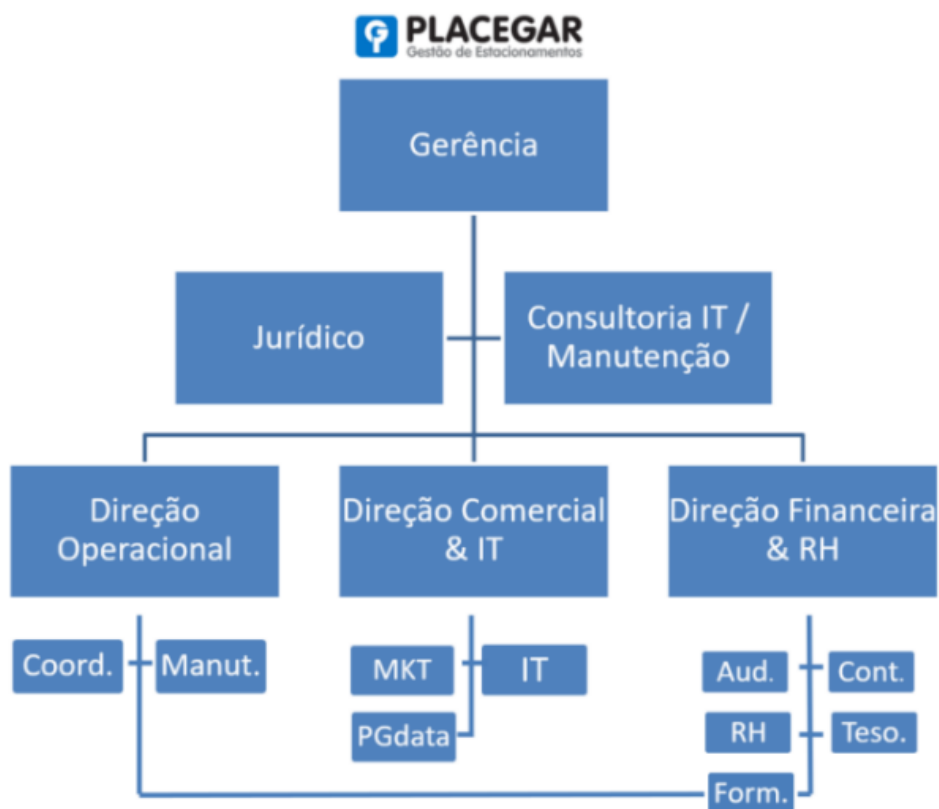


Figura 3.1 Organograma da PG.

Fonte: Adaptado de Placegar (2021)

O funcionamento da empresa assenta em diferentes modalidades de negócio, que se especificam abaixo e se esquematizam na Figura 3.2:

- Arrendamento: contrato entre o proprietário do parque de estacionamento e a PG baseado numa renda fixa e/ou variável paga ao mesmo;
- Concessões de exploração: contrato entre o proprietário do parque para a gestão do parque de estacionamento ao qual corresponderá uma margem fixa e/ou variável das receitas e/ou dos resultados;
- Prestação de serviços: contrato para serviços de gestão do parque de estacionamento por parte da PG através de um valor fixo mensal, ao qual poderá acrescer uma contrapartida variável baseada nos resultados alcançados;
- Propriedade: a PG é detentora do ativo e assume a sua gestão integral.



Figura 3.2 Modelos de Negócio da PG.

Fonte: Adaptado de Placegar (2021)

A contabilidade da PG é feita internamente sob a responsabilidade da Direção Financeira e a supervisão de um gabinete de contabilidade e respetivo contabilista certificado. Esta consiste no lançamento de todos os documentos através da tesouraria corrente de clientes, fornecedores e bancos, com integração automática dos lançamentos, assim como o lançamento de outros documentos de regularizações, onde se incluem as especializações mensais e os apuramentos de impostos, diretamente nos diários da contabilidade, de acordo com o normativo em vigor em Portugal: o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) e as Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) e com a respetiva repartição de centros de custo específicos da contabilidade analítica que representam as várias unidades de negócio da empresa, ou seja, os 23 parques de estacionamento e a estrutura/sede.

Os resultados financeiros dos diversos centros de resultados (os parques de estacionamento, a central de controlo remoto e a sede/estrutura), são mensalmente validados e submetidos na plataforma de gestão PGDATA pela Direção Financeira à gerência e à Direção Operacional e Comercial, sendo posteriormente alvo de análise nas reuniões mensais de controlo orçamental, apontando-se os desvios mais relevantes face ao orçamento elaborado no último trimestre do ano anterior e as ações corretivas necessárias.

Esta análise traduz-se sobretudo numa análise numérica aos resultados obtidos pelo que a implementação do *Balanced Scorecard* permitirá melhorar e atualizar o nível de reporte

mensal e anual nas diversas áreas funcionais da empresa, permitindo identificar de forma clara a “saúde” financeira e não financeira da empresa, assim como propor de forma organizada e objetiva medidas corretivas.

3.4 Perspetivas do BSC: *Triple Bottom Line* na PG

Os desafios que a PG enfrenta desde o seu crescimento e modernização nos anos mais recentes originaram a necessidade de aplicar um conjunto de práticas de gestão que permitam conhecer e antecipar o nível de execução estratégia de cariz financeiro e não financeiro numa lógica tripartida de acordo com o preceituado pelo TBL.

Pretende-se, desta forma, monitorizar a *performance* global do negócio, pois é do interesse da gerência a sua implementação e futura integração na plataforma de gestão interna PGDATA, onde muitos dos dados recolhidos já são carregados, mas não monitorizados, de forma automática e imediata.

O modelo de mapa estratégico (BSC) que se propôs definir e implementar na PG segue a proposta de atualização de Kaplan e McMillan (2020) com as adaptações necessárias à área de negócio da gestão de estacionamento e aos constantes desafios do setor e do país e foi definido em reunião com os sócios-gerentes da PG em janeiro de 2022.

As relações de causa e efeito são geradas primeiramente pelos impactos positivos dos Resultados que traduzem a visão do TBL a nível económico, criando valor para os sócios da Placegar e os proprietários dos parques de estacionamento. Posteriormente, a nível social, através de soluções centralizadas de estacionamento para os utentes e novas oportunidades de emprego e parcerias com fornecedores nacionais e, finalmente, a nível ambiental, com a implementação de novas soluções de mobilidade elétrica, eficiência energética, consumos reduzidos de papel, bem como a informatização e digitalização de todos os processos administrativos, políticas de *marketing* e comunicação a nível comercial e medição das respetivas eficiências operacionais. A interligação entre os processos, os recursos e os *stakeholders* permite gerar os resultados na lógica do TBL como se esquematiza na figura 3.3.

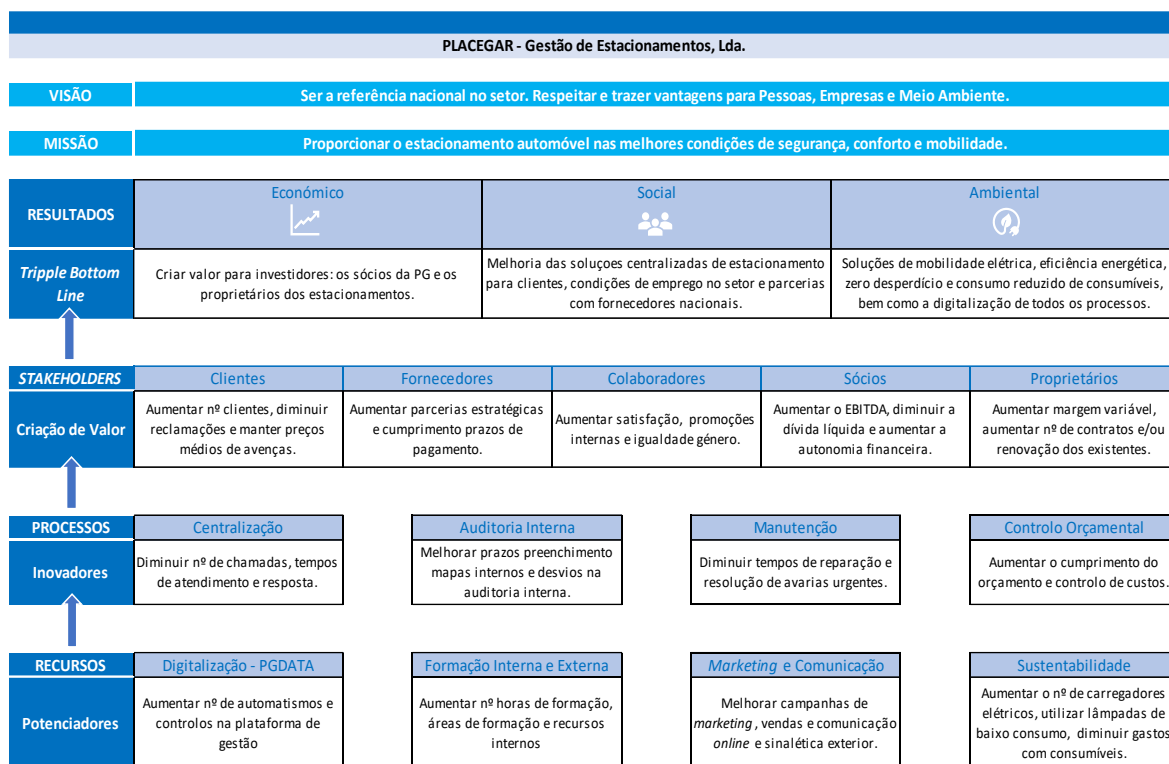


Figura 3.3 Modelo de Mapa Estratégico para a PG.

3.5. Objetivos Estratégicos, *Targets* e Indicadores de Desempenho

Para cada uma das quatro perspetivas (*Stakeholders*, Processos, Recursos e Resultados), na mesma reunião com os sócios-gerentes da PG realizada em janeiro de 2022, por observação de procedimentos operacionais e com recurso a documentos internos da empresa, foi definida a estrutura de objetivos, indicadores e *targets* para a primeira implementação e monitorização no ano de 2021 e avaliação no primeiro semestre de 2022, que se apresenta em seguida, sendo que a Perspetiva Resultados é apresentada no final como agregadora da média dos indicadores das outras perspetivas, classificados no âmbito do TBL.

3.5.1 Perspetiva dos *Stakeholders*

Nesta perspetiva foram definidos indicadores que monitorizam a *performance* da empresa e geram valor para todas as partes interessadas no sucesso do mesmo, ou seja, clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e proprietários dos parques de estacionamento.

Clientes

A prestação de serviços de estacionamento nas melhores condições e a sua perceção pelos seus utilizadores (clientes) é o foco da PG pelo que os objetivos de *performance* definidos foram os seguintes:

- Aumentar o nº de clientes: mostra o interesse direto dos clientes nas soluções de estacionamento geridas pela PG dado que contempla a variação acumulada do número de novos clientes (incluindo desistências). O *target* definido foi atingido no 1º semestre de 2022 (10%) conforme se verifica na Tabela 3.1:

Tabela 3.1 Scorecard Clientes: % novos clientes com avença ativa no parque.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Nº avençados	Desvio total	Resultado				
10000102	Aumentar o nº de clientes vs 2021	% novos clientes com avença ativa no parque	10%	Anual	161	-3%	7%	Resultado: média (variação mensal avençados vs média de avençados em 2021) excluindo novas operações. Desvio: diferença para o target definido.			
10000201			10%	Anual	90	-4%	6%				
10000401			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000402			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000404			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000405			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000501			10%	Anual	22	19%	29%				
10000601			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000801			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000701			10%	Anual	170	-3%	7%				
10000901			10%	Anual	395	-10%	0%				
10001001			10%	Anual	94	6%	16%				
10001301			10%	Anual	30	-6%	4%				
10001401			10%	Anual	116	-8%	2%				
10001501			10%	Anual	133	30%	40%				
10001701			10%	Anual	115	-16%	-6%				
10001801			10%	Anual	100	-8%	3%				
10001901			10%	Anual	33	-17%	-7%				
10002001			10%	Anual	150	23%	33%				
100021001			10%	Anual	60	-13%	-3%				
10003001			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
100041			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
100099001			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
30000101			10%	Anual	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO							1669		0%	10%	

- Reduzir o nº de reclamações: mede o impacto indireto que a gestão dos estacionamentos pode ter no serviço providenciado ao cliente de um ano para o outro e a insatisfação que deverá ser alvo de melhoria.

Existiram 3 reclamações em 2022 conforme Tabela 3.2. Desta forma, o objetivo anual de não ter reclamações não foi atingido logo no 1º semestre. Deve ser alvo de verificação interna para ação corretiva futura.

Tabela 3.2 Scorecard Clientes: número de reclamações de clientes versus ano anterior.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Nº reclamações	Desvio total	Resultado				
10000102	Reduzir o nº de reclamações vs 2021	Nº reclamações de clientes vs 2021	1	Anual	0	100%	1	Resultado: Nº reclamações Desvio: Var % Reclamações 1S22 vs Reclamações 21			
10000201			1	Anual	0	0%	0				
10000401			1	Anual	0	100%	1				
10000402			1	Anual	0	0%	0				
10000404			1	Anual	0	0%	0				
10000405			1	Anual	0	0%	0				
10000501			1	Anual	0	0%	0				
10000601			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000801			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
10000701			1	Anual	0	0%	0				
10000901			1	Anual	0	0%	0				
10001001			1	Anual	0	0%	0				
10001301			1	Anual	0	0%	0				
10001401			1	Anual	0	0%	0				
10001501			1	Anual	0	0%	0				
10001701			1	Anual	0	0%	0				
10001801			1	Anual	0	0%	0				
10001901			1	Anual	0	0%	0				
10002001			1	Anual	1	100%	1				
100021001			1	Anual	0	0%	0				
10003001			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
100041			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
100099001			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
30000101			1	Anual	N/A	N/A	N/A				
TOTAL							1		300%	3	

- Manter o preço médio da avença: para garantir a satisfação dos clientes e, apesar dos efeitos da inflação a decorrer no presente ano, foi definido um *target* de subida de preços inferior a 5%, tendo sido atingido no 1º semestre em termos médios (1%) conforme Tabela 3.3.

Tabela 3.3 Scorecard Clientes: % crescimento preço médio versus ano anterior.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					P.V.P Médio €	Desvio total	Resultado				
10000102	Manter o preço médio da avença cliente vs 2021	% crescimento preço médio vs 2021	5%	Mensal	107	-6%	-1%	Resultado: (média (total de avenças cobradas/ nº de avençados))/preço médio 2021) Desvio: Var % preço médio avença clientes 22 vs preço médio avença 21			
10000201			5%	Mensal	97	-7%	-2%				
10000401			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000402			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000404			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000405			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000501			5%	Mensal	187	4%	9%				
10000601			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000801			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000701			5%	Mensal	43	-2%	3%				
10000901			5%	Mensal	28	-5%	0%				
10001001			5%	Mensal	33	-3%	2%				
10001301			5%	Mensal	134	-5%	0%				
10001401			5%	Mensal	84	1%	6%				
10001501			5%	Mensal	45	-7%	-2%				
10001701			5%	Mensal	137	-11%	-6%				
10001801			5%	Mensal	140	-1%	4%				
10001901			5%	Mensal	62	6%	11%				
10002001			5%	Mensal	35	-9%	-4%				
100021001			5%	Mensal	60	-8%	-3%				
10003001			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100041			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100099001			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
30000101			5%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO							85		-4%	1%	

- Aumentar o tempo médio de permanência (TMP): a satisfação dos clientes pode ser medida também pelo dispêndio de horas de estacionamento no parque, pelo que, com base na média do ano anterior (2 horas e 12 minutos) e com os dados disponíveis, foi definido um *target* de maior ou igual a 10% que foi ultrapassado em termos médios no 1º semestre de 2022, de acordo com os dados da Tabela 3.4.

Tabela 3.4 Scorecard Clientes: % crescimento TMP versus ano anterior.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					TMP Médio	Desvio total	Resultado				
10000102	Aumentar o tempo médio de permanência vs 2021	% crescimento TMP vs 2021	10%	Mensal	2:56	-14%	-4%	Resultado: Var % TMP 1s22 e TMP 2022 Desvio: Diferença entre o Resultado e Target definido			
10000201			10%	Mensal	1:07	9%	19%				
10000401			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000402			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000404			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000405			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000501			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000601			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000801			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000701			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000901			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001001			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001301			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001401			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001501			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001701			10%	Mensal	3:15	4%	14%				
10001801			10%	Mensal	2:05	-2%	8%				
10001901			10%	Mensal	1:38	16%	26%				
10002001			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100021001			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10003001			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100041			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100099001			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
30000101			10%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO							2:12		3%	13%	

Fornecedores

A retoma das operações pós-pandemia levou à necessidade de se estabelecerem novas parcerias com fornecedores nacionais, de repensar os prazos de pagamento e de criar parcerias estratégicas *win-win* entre os parques de estacionamento e empresas no setor da publicidade e distribuição. Daí surgiram os objetivos de *performance* que são apresentados de seguida:

- Aumentar o nº de novos fornecedores nacionais: mais de 96% dos fornecedores da PG são nacionais e de pequena ou média dimensão, de acordo com dados históricos da empresa, o que se pode traduzir numa contribuição muito positiva para a economia nacional. Em 2022 o *target* definido (+5) foi superado no 1º semestre de 2022 conforme se observa na Tabela 3.5 (para o estudo foram considerados todos os novos fornecedores a quem foram contratados mais do que um serviço em datas distintas).

Tabela 3.5 Scorecard Fornecedores: número de novos fornecedores nacionais.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº novos fornecedores	Desvio total	Resultado	
PG	Aumentar o nº de novos fornecedores nacionais	Nº novos fornecedores nacionais	5	Anual	3	80%	9	Resultado: Nº novos fornecedores 2022. Desvio: Var % Resultado 2022 vs target definido.
TOTAL					3	80%	9	

- Melhorar o prazo médio de pagamento a fornecedores (PMP): as relações duradouras com fornecedores fazem-se também através do cumprimento das datas de pagamento acordadas. O PMP de 2022 foi apurado pelo quociente entre as dívidas a fornecedores em aberto e os gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) com IVA, multiplicado por 180 dias (6 meses). Para o efeito, e por referência ao ano anterior, o *target* definido (igual ou inferior a 45 dias não foi atingido no 1º semestre de 2022, conforme Tabela 3.6. Sugere-se uma análise detalhada aos pendentes de fornecedores na tesouraria para verificar o motivo de desvio de 64%.

Tabela 3.6 Scorecard Fornecedores: PMP (dias).

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					PMP Médio (dias)	Desvio	Resultado	
PG	Reduzir prazo médio de pagamento a fornecedores (PMP)	PMP (dias)	45	Mensal	55	64%	74	Resultado: (Saldo Fornecedores/(saldo FSE+IVA))*180. Desvio: diferença para o target definido.
TOTAL					55	64%	74	

- Aumentar o nº de parcerias estratégicas: No âmbito da atividade da PG foram estabelecidas duas novas parcerias com os CTT – Correios de Portugal, S.A. e a *Tumedio Publicidad Y Servicios, S.L* (de origem espanhola) tornando os parques de estacionamento pontos de entrega de encomendas (em cacifos específicos) e de divulgação de publicidade através de painéis informativos digitais dispostos estrategicamente em vários pontos de acesso de parques de estacionamento, que potenciam a angariação de novos utilizadores. Desta forma, de acordo com a Tabela 3.7, o *target* previsto para este indicador também foi cumprido no 1º semestre de 2022.

Tabela 3.7 Scorecard Fornecedores: número de novas parcerias estratégicas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target =	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº parceiros novos	Desvio	Resultado	
PG	Aumentar nº parcerias estratégicas com fornecedores	Nº novas parcerias com fornecedores	2	Anual	2	0%	2	Resultado: nº de novas parcerias fechadas. Desvio: Var % Parcerias 22 vs target
TOTAL					2	0%	2	

Colaboradores

Os colaboradores de uma empresa são também parte interessada nos seus resultados, sendo que a mesma deverá monitorizar e promover melhorias ao nível das condições de trabalho, das desigualdades salariais, bem como premiar o mérito e impulsionar a progressão na carreira.

Os objetivos alvo de monitorização foram definidos conforme abaixo:

- Reduzir as desigualdades de género: Dos atuais 77 colaboradores da empresa apenas 9% é do sexo feminino, sendo que 1 pertence à Direção, 4 ao setor administrativo e 2 às operações. O *target* definido foi aumentar o peso do género feminino em 13% em 2022. Até junho não existiram contratações de colaboradoras pelo que o objetivo não foi cumprido, conforme se verifica na Tabela 3.8. A gerência ambiciona, contudo, até ao final do ano incorporar mais colaboradoras na sua estrutura e cumprir o *target* definido.

Tabela 3.8 Scorecard Colaboradores: % colaboradores do sexo feminino.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					% desigualdade	Desvio total	Resultado	
PG	Reduzir as desigualdades de género	% colaboradores do sexo feminino.	13%	Anual	9%	-4%	9%	Resultado: nº colaboradoras/ total de colaboradores. Desvio: diferença para o target definido
					9%	-4%	9%	

- Aumentar o nº de promoções internas: No âmbito da avaliação do desempenho são feitos esforços anualmente para promover os colaboradores através da atribuição de novas tarefas assim como de novas condições remuneratórias. Desta forma o *target* definido foi já cumprido até ao final do 1º semestre de 2022 e existiram onze promoções internas/ revisões salariais, superior ao observado em ano anterior conforme se apurou na Tabela 3.9.

Tabela 3.9 Scorecard Colaboradores: número de promoções internas de colaboradores.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº promoções internas	Desvio total	Resultado	
PG	Aumentar o nº de promoções internas e respetiva remuneração	Nº de promoções internas	10	Anual	5	10%	11	Resultado: Nº de colaboradores promovidos. Desvio: diferença entre o resultado e o target estabelecido.
					5	10%	11	

- Aumentar a satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho: os colaboradores devem ser alvo de inquérito para aferir o grau de satisfação e providenciarem *feedback* à gerência. Foi definido um *target* sob o total de colaboradores satisfeitos de 80% (superior a 2021). De acordo com a Tabela 3.10, até ao final de junho de 2022, não tinha ainda sido realizado este inquérito anual pelo que não foi possível ainda monitorizar este indicador no ano corrente.

Tabela 3.10 Scorecard Colaboradores: satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					% Satisfação com condições trabalho	Desvio total	Resultado	
PG	Aumentar a % de satisfação com as condições de trabalho fornecidas	Satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho	80%	Anual	77%	N/A	N/A	Resultado: % de respostas afirmativas ao inquérito sobre as condições de trabalho, do total de respostas obtidas. Desvio: Diferença do resultado obtido para o target definido
					77%	N/A	N/A	

Sócios

Os sócios da PG são parte interessada nos resultados da empresa. Para monitorizar a *performance* desta vertente da perspetiva de *stakeholders* apenas se consideraram objetivos de cariz financeiro, pois a criação de valor a nível global da empresa é avaliada na perspetiva dos Resultados e inclui a lógica social e ambiental, além da financeira.

- Aumentar o EBITDA total: Um dos objetivos fundamentais na avaliação financeira por parte da gerência é o crescimento do EBITDA, que representa o resultado antes de receitas e custos de juros, fiscais, amortizações, depreciações e provisões. De acordo com a Tabela 3.11, o *target* definido não foi atingido, decorrente de atrasos no arranque de novas operações no 1º semestre de 2022.

Tabela 3.11 Scorecard Sócios: % Aumento EBITDA total.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o EBITDA total	% aumento EBITDA total	220%	Anual	-141%	79%	Resultado: Var % EBITDA 1s22 vs Var % EBITDA 1s21. Desvio: Diferença do resultado para o target definido.
TOTAL MÉDIO					-141%	79%	

- Diminuir o prazo médio de recebimentos (PMR): o quociente entre as dívidas dos clientes em aberto e o volume de negócios com IVA, multiplicado por 180 (6 meses) permitiu obter o tempo médio que os clientes demoram a liquidar as faturas emitidas pela PG referentes aos serviços que presta no 1º semestre de 2022. A gerência definiu um *target* de 20% redução relativamente a 2021 (21 dias), tendo sido positivamente alcançado no 1º semestre de 2022 conforme se mostra na Tabela 3.12.

Tabela 3.12 Scorecard Sócios: PMR (dias).

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					PMR	Desvio	Resultado	
PG	Reduzir o prazo médio de recebimentos de clientes (PMR)	PMR (dias)	15	Mensal	21	0%	15	Var % PMR 1S22 vs PMR 2021. Desvio: diferença entre o resultado e target definido.
					21		15	

- Aumentar a autonomia financeira: o rácio entre o capital próprio da empresa e o total do ativo reflete a capacidade de autofinanciamento via capital social, reservas, resultados transitados ou resultados líquidos e é também do interesse da gerência em termos de monitorização. Fruto de novos ativos adquiridos que foram financiados com dívida externa este rácio em 2022 está atualmente 4% abaixo do *target* definido, como se verifica na Tabela 3.13:

Tabela 3.13 Scorecard Sócios: % Autonomia financeira.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar a autonomia financeira	% Autonomia financeira	20%	Anual	-4%	16%	Resultado: Total CP/ Total Ativo. Desvio: Diferença entre resultado e target definido.
TOTAL MÉDIO					-4%	16%	

- Reduzir a dívida financeira líquida/EBITDA: a capacidade (em anos) que a empresa levaria (com dívida e EBITDA constantes) para pagar a totalidade da sua dívida é outro rácio que se verificou pertinente monitorizar, tendo em consideração os recentes financiamentos obtidos. Este rácio é também utilizado pelas agências de *rating* e pelo IAPMEI para a atribuição do estatuto de PME Excelência. No 1º semestre de 2022 o resultado foi positivo e o *target* foi atingido tal como se observa na Tabela 3.14:

Tabela 3.14 Scorecard Sócios: Redução do rácio *net-debt*/EBITDA.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Reduzir a dívida financeira líquida / EBITDA	Rácio <i>net-debt</i> EBITDA	3,5	Anual	-35%	2,27	Resultado: (Financiamentos obtidos - adiantamentos - caixa e bancos) / EBITDA 1s22. Desvio: Diferença entre o resultado e o target definido.
TOTAL MÉDIO					-35%	2,27	

Proprietários

A criação de valor para os proprietários dos parques de estacionamento geridos pela PG é dada pelo aumento da margem de exploração, pelo número de novas parcerias (novos proprietários com contrato com a PG), bem como pela total renovação dos contratos existentes, provando assim o sucesso das parcerias existentes.

- Aumentar a margem dos proprietários: nos diferentes tipos de contratos de exploração realizados pela PG com os proprietários existe sempre uma margem fixa ou variável que se pressupõe que aumente anualmente. Para o efeito, como se mostra na Tabela 3.15, foi definido um *target* semestral médio para 2022 de maior ou igual a 35% tendo sido cumprido no presente ano.

Tabela 3.15 Scorecard Proprietários: % aumento margem *versus* ano anterior.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Desvio total	Resultado				
10000102	Aumentar a margem dos proprietários	% Aumento margem vs ano anterior	35%	Semestral	114%	149%	Resultado: Var % margem 1s22 vs margem 1s21. Desvio: Diferença entre o resultado e o target definido.			
10000201			35%	Semestral	59%	94%				
10000401			35%	Semestral	-19%	16%				
10000402			35%	Semestral	-63%	-28%				
10000404			35%	Semestral	-22%	13%				
10000405			35%	Semestral	-36%	-1%				
10000501			35%	Semestral	41%	76%				
10000601			35%	Semestral	N/A	N/A				
10000801			35%	Semestral	N/A	N/A				
10000701			35%	Semestral	-35%	0%				
10000901			35%	Semestral	-4%	31%				
10001001			35%	Semestral	13%	48%				
10001301			35%	Semestral	-3%	32%				
10001401			35%	Semestral	-35%	0%				
10001501			35%	Semestral	87%	122%				
10001701			35%	Semestral	-35%	0%				
10001801			35%	Semestral	11%	46%				
10001901			35%	Semestral	17%	52%				
10002001			35%	Semestral	-35%	0%				
100021001			35%	Semestral	65%	100%				
10003001			35%	Semestral	N/A	N/A				
100041			35%	Semestral	N/A	N/A				
100099001			35%	Semestral	N/A	N/A				
30000101			35%	Semestral	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								7%	42%	

- Aumentar o nº de novos proprietários (e novos parques): A diversificação do portefólio da PG com a exploração de novos estacionamentos é também oriunda (conforme modelo de negócio explanado anteriormente) de contratos de concessão/arrendamento/prestação de

serviços com terceiros (os proprietários dos parques) pelo que o aumento de novas explorações se revela como fator gerador de valor. O *target* acima de 1 (nova entidade proprietária com contrato fechado com a PG) foi atingido, resultado da força comercial, como se verifica na Tabela 3.16:

Tabela 3.16 Scorecard Proprietários: número de novos contratos com proprietários.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº novos proprietários	Nº novos contratos com proprietários	1	Anual	100%	2	Resultado: nº novos proprietários com contrato com a PG. Desvio: diferença para target definido.
					100%	2	

- Renovar todos os contratos de exploração existentes: Um dos indicadores de que a relação com proprietários é bem-sucedida pode ser avaliado pela taxa de renovação dos contratos existentes. De acordo com a Tabela 3.17 o *target* foi atingido dado que todos os contratos existentes foram renovados no período em análise.

Tabela 3.17 Scorecard Proprietários: % renovação contratos a terminar.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Renovar todos os contratos a terminar	% renovação contratos a terminar	100%	Anual	0%	100%	Resultado: % de contratos a terminar renovados. Desvio: diferença para target definido.
					0%	100%	

3.5.2 Perspetiva dos Processos

Foram definidos os quatro processos chave que traduzem a estratégia de crescimento e que deverão ser alvo de monitorização, sendo para cada um deles definidos indicadores para avaliar o desempenho da Centralização, da Auditoria Interna, da Manutenção e do cumprimento do Controlo Orçamental.

Centralização

A centralização consiste no controlo remoto de parques de estacionamento através de sistemas de visualização de circuitos fechados de televisão (CCTV) efetuado numa sala construída para o efeito, com atendimento 24h por parte de operadores habilitados para operar os vários sistemas de gestão dos diferentes parques de estacionamento e assistir remotamente os clientes (via intercomunicador) quando não exista presença física de

operador no parque (abertura e fecho de barreira, reinicialização de terminais de pagamento, entre outros). Os indicadores alvo de monitorização apresentam-se de seguida:

- Diminuir o nº de chamadas não atendidas na central: foi definido um número máximo de chamadas não atendidas por parque que se considera tolerável. De acordo com a Tabela 3.18 o nº médio de chamadas não atendidas na central no 1º semestre de 2022 foi superior (14) face ao número médio definido no *target* (menor ou igual a 12). Será necessário averiguar com a Direção Operacional e parque a parque o que poderá ser feito na central para melhorar este resultado.

Tabela 3.18 Scorecard Centralização: número médio de chamadas não atendidas na central por parque.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=Nº	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Nº chamadas n atendidas	Desvio total	Resultado				
10000102	Diminuir nº chamadas não atendidas na central	Nº chamadas não atendidas na central	12	Semestral	N/A	N/A	N/A	Resultado: nº chamadas não atendidas por parque no semestre. Desvio: Var % chamadas não atendidas vs target definido.			
10000201			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000401			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000402			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000404			12	Semestral	N/A	-100%	0				
10000405			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000501			12	Semestral	N/A	58%	19				
10000601			12	Semestral	N/A	108%	25				
10000801			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000701			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000901			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001001			12	Semestral	N/A	108%	25				
10001301			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001401			12	Semestral	N/A	-100%	0				
10001501			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001701			12	Semestral	N/A	83%	22				
10001801			12	Semestral	N/A	92%	23				
10001901			12	Semestral	N/A	-50%	6				
10002001			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100021001			12	Semestral	N/A	-42%	7				
10003001			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100041			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100099001			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
30000101			12	Semestral	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO					12		N/A		18%	14	

- Diminuir o tempo médio de espera para atendimento telefónico na central (TME): no atendimento em geral é necessário garantir tempos rápidos de resposta. Nos estacionamento não é exceção dado que nenhum cliente pretende ter estrangimentos à entrada/saída de qualquer parque, junto às barreiras. Foram definidos seis segundos em média para atendimento telefónico via intercomunicador, *target* esse que foi cumprido em 2022 no período em análise e como se mostra na Tabela 3.19:

Tabela 3.19 Scorecard Centralização: tempo médio de espera para atendimento telefónico na central.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=Segundos	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Tempo médio de espera	Desvio total	Resultado				
10000102	Diminuir o TME para atendimento telefónico na central	TME (segundos)	6	Semestral	N/A	N/A	N/A	Resultado: nº médio de segundos para atendimento no semestre. Desvio: Var % para o target definido.			
10000201			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000401			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000402			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000404			6	Semestral	N/A	-100%	0				
10000405			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000501			6	Semestral	N/A	0%	6				
10000601			6	Semestral	N/A	67%	10				
10000801			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000701			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000901			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001001			6	Semestral	N/A	17%	7				
10001301			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001401			6	Semestral	N/A	-17%	5				
10001501			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001701			6	Semestral	N/A	67%	10				
10001801			6	Semestral	N/A	0%	6				
10001901			6	Semestral	N/A	33%	8				
10002001			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100021001			6	Semestral	N/A	0%	6				
10003001			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100041			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100099001			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
30000101			6	Semestral	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO					6		N/A		0%	6	

- Diminuir o tempo médio de conversação por chamada (TMC): a resolução das chamadas atendidas passa por um nível de rapidez na resolução que se traduza em menos segundos de conversação por chamada. Foi definido um *target* máximo de 1 minuto (60 segundos) para a duração do atendimento remoto nos parques, tendo sido atingido logo no 1º semestre em análise como se verifica na Tabela 3.20:

Tabela 3.20 Scorecard Centralização: tempo médio de conversação por chamada atendida na central.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <=Segundos	Periodicidade	Total 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Tempo médio de espera	Desvio total	Resultado				
10000102	Diminuir o TMC na central	TMC (segundos)	60	Semestral	N/A	N/A	N/A	Resultado: nº tempo médio conversação (segundos) no atendimento 1s22 Desvio: Var % tempo médio conversação vs target.			
10000201			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000401			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000402			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000404			60	Semestral	N/A	-100%	0				
10000405			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000501			60	Semestral	N/A	8%	65				
10000601			60	Semestral	N/A	27%	76				
10000801			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000701			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10000901			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001001			60	Semestral	N/A	-23%	46				
10001301			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001401			60	Semestral	N/A	-47%	32				
10001501			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
10001701			60	Semestral	N/A	23%	74				
10001801			60	Semestral	N/A	-7%	56				
10001901			60	Semestral	N/A	30%	78				
10002001			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100021001			60	Semestral	N/A	2%	61				
10003001			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100041			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
100099001			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
30000101			60	Semestral	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO					60		N/A		0%	54	

Auditoria Interna

O processo de gestão de um parque de estacionamento passa igualmente pela necessidade de se manterem registos rigorosos das receitas e dos valores neles existentes. Para tal, foram

definidos objetivos que cada parque tem de cumprir e que são alvo de auditoria interna pelo Departamento Financeiro:

- Diminuir o desvio entre os valores recolhidos e depositados: todos os levantamentos de valores do parque devem ser sequenciais e depositados em banco conforme procedimento interno. A gerência definiu, com base no histórico de anos anteriores, um *target* inferior a 5% para desvios na recolha e depósito de valores, tendo o objetivo sido cumprido no 1º semestre de 2022, conforme mostra a Tabela 3.21:

Tabela 3.21 Scorecard Auditoria Interna: % desvio entre valores recolhidos e depositados.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	1º Semestre 2022		Desvio total	Resultado	Fórmula de Cálculo		
			Target <	Periodicidade					
10000102	Diminuir o desvio entre valores recolhidos e depositados	% desvio entre os valores recolhidos e depositados pelo parque	5%	Mensal	5%	0%	Resultado: Diferença % recolha vs depósito. Desvio: diferença entre resultado e target definido		
10000201			5%	Mensal	5%	0%			
10000401			5%	Mensal	5%	0%			
10000402			5%	Mensal	5%	0%			
10000404			5%	Mensal	-1%	-6%			
10000405			5%	Mensal	5%	0%			
10000501			5%	Mensal	5%	0%			
10000601			5%	Mensal	5%	0%			
10000801			5%	Mensal	6%	11%			
10000701			5%	Mensal	5%	0%			
10000901			5%	Mensal	5%	0%			
10001001			5%	Mensal	-1%	4%			
10001301			5%	Mensal	N/A	N/A			
10001401			5%	Mensal	N/A	N/A			
10001501			5%	Mensal	N/A	N/A			
10001701			5%	Mensal	5%	0%			
10001801			5%	Mensal	5%	0%			
10001901			5%	Mensal	5%	0%			
10002001			5%	Mensal	N/A	N/A			
100021001			5%	Mensal	5%	0%			
10003001			5%	Mensal	N/A	N/A			
100041			5%	Mensal	5%	0%			
100099001			5%	Mensal	N/A	N/A			
30000101			5%	Mensal	N/A	N/A			
TOTAL MÉDIO						4%		1%	

- Diminuir os desvios dos saldos de caixa na contabilidade versus parques: a conciliação de saldos na contabilidade, com as respetivas contagens físicas das caixas de cada parque (cofres, moedeiros e fundos de maneo), além de fazer parte dos procedimentos normais de auditoria financeira, é, neste setor de atividade, fundamental para garantir a validação das receitas reportadas mensalmente e apurar falhas de caixa anormais e procedimentos subsequentes. Foi definido um *target* inferior a 1% de desvios sendo que a média nos parques auditados no período em análise foi cumprido, de acordo com a Tabela 3.22.

Tabela 3.22 Scorecard Auditoria Interna: % desvio dos saldos de caixa na contabilidade versus parques.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Desvio total	Resultado				
10000102	Diminuir o desvio dos sados de caixa na contabilidade vs parque	% desvio dos saldos de caixa na contabilidade vs parques	1%	Mensal	-1,00%	0,00%	Resultado: Diferença % saldo contabilidade vs saldo físico. Desvio: diferença entre resultado e target definido			
10000201			1%	Mensal	-1,21%	-0,21%				
10000401			1%	Mensal	-0,89%	0,11%				
10000402			1%	Mensal	-1,00%	0,00%				
10000404			1%	Mensal	-1,00%	0,00%				
10000405			1%	Mensal	-1,00%	0,00%				
10000501			1%	Mensal	0,57%	1,57%				
10000601			1%	Mensal	N/A	N/A				
10000801			1%	Mensal	N/A	N/A				
10000701			1%	Mensal	-1,77%	-0,77%				
10000901			1%	Mensal	-1,04%	-0,04%				
10001001			1%	Mensal	-1,26%	-0,26%				
10001301			1%	Mensal	N/A	N/A				
10001401			1%	Mensal	N/A	N/A				
10001501			1%	Mensal	N/A	N/A				
10001701			1%	Mensal	-0,98%	0,02%				
10001801			1%	Mensal	-1,04%	-0,04%				
10001901			1%	Mensal	-1,00%	0,00%				
10002001			1%	Mensal	N/A	N/A				
100021001			1%	Mensal	-1,02%	-0,02%				
10003001			1%	Mensal	N/A	N/A				
100041			1%	Mensal	N/A	N/A				
100099001			1%	Mensal	N/A	N/A				
30000101			1%	Mensal	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								-0,97%	0,03%	

-Diminuir o nº de dias para reportar as receitas do parque: os relatórios diários e mensais de receitas são elaborados com recurso aos dados dos equipamentos de gestão dos vários parques de estacionamento e posteriormente submetidos na plataforma de gestão interna. Esta informação deve ser submetida de forma atempada e em tempo real para consulta de proprietários, diretores ou gerentes. Assim, foi definido um target máximo de 4 dias para a execução desta tarefa pela coordenação operacional. Como se verifica na Tabela 3.23 este objetivo também foi atingido no período em análise.

Tabela 3.23 Scorecard Auditoria Interna: número de dias para reportar as receitas do parque.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target < (dias)	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Desvio total	Resultado				
10000102	Diminuir o nº de dias para reportar as receitas do parque	Nº de dias para reportar as receitas do parque	5	Mensal	-2	3	Resultado: Média mensal dias até reportar as receitas de um parque. Desvio: diferença entre resultado e target definido			
10000201			5	Mensal	-4	1				
10000401			5	Mensal	-4	1				
10000402			5	Mensal	2	7				
10000404			5	Mensal	-4	1				
10000405			5	Mensal	-4	1				
10000501			5	Mensal	0	5				
10000601			5	Mensal	0	5				
10000801			5	Mensal	-2	3				
10000701			5	Mensal	0	5				
10000901			5	Mensal	-3	2				
10001001			5	Mensal	-4	1				
10001301			5	Mensal	1	6				
10001401			5	Mensal	3	8				
10001501			5	Mensal	2	7				
10001701			5	Mensal	-2	4				
10001801			5	Mensal	-2	3				
10001901			5	Mensal	-2	3				
10002001			5	Mensal	2	7				
100021001			5	Mensal	-2	3				
10003001			5	Mensal	N/A	N/A				
100041			5	Mensal	6	11				
100099001			5	Mensal	N/A	N/A				
30000101			5	Mensal	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								-1	4	

Manutenção

A conservação e reparação de todos os equipamentos e instalações é fundamental para a garantia do correto funcionamento dos parques de estacionamento. Os pedidos de assistência são feitos através da abertura de *webtickets* na plataforma de gestão interna e são atualizados pelo departamento de Manutenção à medida que são resolvidos. Com base nos dados existentes foram propostos os seguintes objetivos para a avaliação deste processo:

- Aumentar a % de reparações concluídas: este objetivo pretende medir a capacidade de resposta do departamento ao total de solicitações efetuadas. O *target* definido foi superior a 75% e foi cumprido no primeiro semestre de 2022 como se mostra na tabela 3.24:

Tabela 3.24 Scorecard Manutenção: % de reparações concluídas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar a % de reparações concluídas nos parques	% reparações concluídas	75%	Mensal	1%	76%	Resultado: média (reparações concluídas/ total de reparações solicitadas) x100. Desvio: diferença para o target definido.
					1%	76%	

- Aumentar a % de reparações urgentes concluídas no próprio mês: existindo a possibilidade de categorizar o tipo de intervenção solicitada surge a necessidade de medir o grau de rapidez

com que a equipa de manutenção resolve as intervenções do tipo “urgente”. Foi definido igualmente um *target* de 75%, contudo, e segundo a Tabela 3.25, o resultado do primeiro semestre ficou 17% abaixo o que resulta numa ineficiência que importa melhorar até ao final do ano.

Tabela 3.25 Scorecard Manutenção: % reparações urgentes concluídas no próprio mês.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar a % reparações urgentes concluídas no próprio mês	% reparações urgentes concluídas no próprio mês	75%	Mensal	-17%	58%	Resultado: média (reparações urgentes concluídas no mês/ total de reparações urgentes) x100. Desvio: diferença para o target definido.
					-17%	58%	

Controlo Orçamental

Um dos processos internos que permite monitorizar o desempenho é o controlo orçamental. Para o efeito é elaborado um orçamento de rendimentos e gastos por centro de resultados, sendo os resultados verificados mensalmente pela gerência e alvo de discussão em reunião mensal com a Direção e a coordenação operacional.

O grau de cumprimento do controlo orçamental foi apurado com base no desvio entre os resultados reais reportados pelo Departamento Financeiro e o orçamento das contas de exploração elaborado no último trimestre de 2020 e 2021 respetivamente.

Os centros de resultados cuja operação ainda não se iniciou no período em análise foram expurgados do apuramento da média, salvo se tivessem sido orçamentados para os períodos em análise. Considerando igualmente que o *target* definido foi o cumprimento integral do orçamento (100%) a gerência definiu uma margem de desvio aceitável de 10% e monitorizaram-se os seguintes objetivos:

- Cumprir o orçamento de rendimentos: os rendimentos dos parques de estacionamento são provenientes da venda de bilhetes de estacionamento de curta duração (BECD), de subscrições mensais (avenças), de bilhetes pré-pagos de estacionamento, de serviços adicionais (como por exemplo lavagens de veículos) e de prestações de serviços consoante o tipo de contrato em vigor. Todos estes rendimentos são contabilizados em diferentes

subcontas 72 do SNC e no período em análise, como mostra a Tabela 3.26, face ao orçamento e à margem de erro definida, cumpriram o previsto.

Tabela 3.26 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do orçamento de rendimentos.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Margem	Periodicidade	Total 2021		1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
						Desvio	Resultado	Desvio total	Resultado				
10000102	Cumprir o orçamento de rendimentos	% Cumprimento Orçamento rendimentos	100%	-10%	Mensal	-28%	72%	-20%	80%	Resultado: Somatório subcontas 72* / Orçamento rendimentos) *100. Desvio: diferença para o target definido.			
10000201			100%	-10%	Mensal	-23%	77%	-20%	80%				
10000401			100%	-10%	Mensal	2%	102%	12%	112%				
10000402			100%	-10%	Mensal	11%	111%	-1%	99%				
10000404			100%	-10%	Mensal	13%	113%	-13%	87%				
10000405			100%	-10%	Mensal	33%	133%	-39%	61%				
10000501			100%	-10%	Mensal	-19%	81%	-16%	84%				
10000601			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	-89%	11%				
10000801			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	68%	168%				
10000701			100%	-10%	Mensal	-14%	86%	5%	105%				
10000901			100%	-10%	Mensal	4%	104%	5%	105%				
10001001			100%	-10%	Mensal	-44%	56%	35%	135%				
10001301			100%	-10%	Mensal	-5%	95%	17%	117%				
10001401			100%	-10%	Mensal	-29%	71%	1%	101%				
10001501			100%	-10%	Mensal	17%	117%	-9%	91%				
10001701			100%	-10%	Mensal	-24%	76%	-10%	90%				
10001801			100%	-10%	Mensal	-14%	86%	-19%	81%				
10001901			100%	-10%	Mensal	-36%	64%	-14%	86%				
10002001			100%	-10%	Mensal	-15%	85%	-17%	83%				
100021001			100%	-10%	Mensal	-15%	85%	-3%	97%				
10003001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100041			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100099001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
30000101			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								-10%	90%		-6%	94%	

- Cumprir o orçamento de gastos: os gastos com a exploração dos parques de estacionamento resultam de dispêndios com rendas/margens dos proprietários, combustíveis, bilhética, comunicações, limpezas, transporte de valores, trabalhos especializados, subcontratos, seguros, quotas com condomínios, energia e fluidos, entre outros. Todas estes são contabilizados em diferentes subcontas 62, 63 e 68 do SNC e no período em análise face ao orçamento e à margem de erro definida também cumpriram o previsto, como mostra a Tabela 3.27:

Tabela 3.27 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do orçamento de gastos operacionais.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target <	Margem	Periodicidade	Total 2021		1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
						Desvio	Resultado	Desvio total	Resultado				
10000102	Cumprir o orçamento de gastos	% Cumprimento Orçamento gastos	100%	-10%	Mensal	-26%	74%	-2%	98%	Resultado: (Somatório subcontas 62*,63*,68*/ Orçamento gastos operacionais) *100. Desvio: diferença para target definido			
10000201			100%	-10%	Mensal	-13%	87%	-9%	91%				
10000401			100%	-10%	Mensal	3%	103%	5%	105%				
10000402			100%	-10%	Mensal	2%	102%	-6%	94%				
10000404			100%	-10%	Mensal	0%	100%	-11%	89%				
10000405			100%	-10%	Mensal	79%	179%	2%	102%				
10000501			100%	-10%	Mensal	-4%	96%	-3%	97%				
10000601			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	35%	135%				
10000801			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	1%	101%				
10000701			100%	-10%	Mensal	-24%	76%	-20%	80%				
10000901			100%	-10%	Mensal	-3%	97%	5%	105%				
10001001			100%	-10%	Mensal	-41%	59%	-9%	91%				
10001301			100%	-10%	Mensal	-11%	89%	-3%	97%				
10001401			100%	-10%	Mensal	-11%	89%	4%	104%				
10001501			100%	-10%	Mensal	3%	103%	3%	103%				
10001701			100%	-10%	Mensal	-5%	95%	11%	111%				
10001801			100%	-10%	Mensal	-3%	97%	6%	106%				
10001901			100%	-10%	Mensal	-36%	64%	-20%	80%				
10002001			100%	-10%	Mensal	-37%	63%	-49%	51%				
100021001			100%	-10%	Mensal	-25%	75%	-4%	96%				
10003001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100041			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100099001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
30000101			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								-8%	92%		-3%	97%	

- Cumprir o resultado de exploração orçamentado: Da diferença entre os gastos e os rendimentos da contabilidade de cada unidade de negócio obtém-se o resultado de exploração. Face ao orçamento acumulado a junho de 2022, e de acordo com a Tabela 3.28, obteve-se um grau de cumprimento de 96% o que faz com que o *target* (com margem de erro) tenha sido atingido.

Tabela 3.28 Scorecard Controlo Orçamental: % cumprimento do resultado de exploração orçamentado.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >	Margem	Periodicidade	Total 2021		1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
						Desvio	Resultado	Desvio total	Resultado				
10000102	Cumprir o resultado de exploração orçamentado	% Cumprimento Orçamento Exploração	100%	-10%	Mensal	-31%	69%	-45%	55%	Resultado: (Somatório contas rendimentos - gastos/ Orçamento resultado de exploração)*100 Desvio: diferença para target definido			
10000201			100%	-10%	Mensal	-180%	-80%	-54%	46%				
10000401			100%	-10%	Mensal	1%	101%	45%	145%				
10000402			100%	-10%	Mensal	54%	154%	24%	124%				
10000404			100%	-10%	Mensal	77%	177%	-22%	78%				
10000405			100%	-10%	Mensal	-180%	-80%	-246%	-146%				
10000501			100%	-10%	Mensal	-111%	-11%	-114%	-14%				
10000601			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	-141%	-41%				
10000801			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	141%	241%				
10000701			100%	-10%	Mensal	-2%	98%	48%	148%				
10000901			100%	-10%	Mensal	26%	126%	5%	105%				
10001001			100%	-10%	Mensal	-74%	26%	179%	279%				
10001301			100%	-10%	Mensal	8%	108%	87%	187%				
10001401			100%	-10%	Mensal	-73%	27%	-7%	93%				
10001501			100%	-10%	Mensal	184%	284%	-50%	50%				
10001701			100%	-10%	Mensal	-33%	67%	-18%	82%				
10001801			100%	-10%	Mensal	-90%	10%	-86%	14%				
10001901			100%	-10%	Mensal	-34%	66%	31%	131%				
10002001			100%	-10%	Mensal	30%	130%	147%	247%				
100021001			100%	-10%	Mensal	23%	123%	-1%	99%				
10003001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100041			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
100099001			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
30000101			100%	-10%	Mensal	N/A	N/A	N/A	N/A				
TOTAL MÉDIO								-23%	78%		-4%	96%	

3.5.3 Perspetiva dos Recursos

Foram selecionados os quatro recursos potenciadores de avaliação e melhoria da *performance* global da PG na lógica do TBL, ou seja, a digitalização com recurso ao PGDATA, os planos de formação interna e externa, o *marketing* e comunicação e a sustentabilidade dos processos.

PGDATA

O PGDATA é um *software* de gestão criado de raiz em 2020 pela consultoria informática externa para a PG com objetivo de concentrar numa única plataforma *online* os dados da empresa a nível operacional, comercial, financeiro e recursos humanos.

Inicialmente criada como repositório de informação acerca das características dos parques, dos contratos em vigor com os proprietários, tarifários, dados financeiros da empresa e informações de colaboradores, foi gradualmente alvo de melhorias com vista a ser uma ferramenta de auxílio à própria gestão diária das operações da PG decorrente de desenvolvimentos adicionais tais como: a reconciliação automática de depósitos dos parques para a área financeira; a produção de informação estatística do funcionamento da central de controlo remoto, para a área operacional; ou, mais recentemente, em ligação com o *website* oficial da empresa, servir como plataforma de venda *online* de subscrições mensais nos parques de estacionamento (avenças), no âmbito comercial (vendas).

Desta forma, importa identificar e medir o número de novos desenvolvimentos criados que permitem automatizar e digitalizar processos manuais com vista a melhoria da *performance* da PG, tendo-se definido os seguintes objetivos:

- Aumentar o número de desenvolvimentos no PGDATA na área operacional: foram sugeridas quinze melhorias a nível operacional na plataforma que foram concluídas até ao final do primeiro semestre de 2022, além de dezasseis desenvolvimentos adicionais criados pela informática (conforme se demonstra na Tabela 3.29), como por exemplo colocar filtros e análises em modo gráfico e tabelas no campo “interfonia”, criar um sistema para diariamente em hora pré-definida analisar um conjunto de situações automaticamente e enviar alertas diversos, sempre que se justifique, via *e-mail* aos responsáveis do parque, ou registo de turnos de deslocação extra (Serviço “Acuda”) incluindo campo para colocar o número de deslocações).

Tabela 3.29 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área operacional.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área operacional	Nº novos desenvolvimentos efetuados no PGDATA a nível operacional	15	Anual	16	31	Resultado: Nº de melhorias informáticas efetuadas no PGDATA. Desvio: diferença para o target definido.
					16	31	

- Aumentar o número de desenvolvimentos no PGDATA na área financeira: este departamento identificou dez melhorias a realizar na plataforma das quais seis foram implementadas no período em análise e de acordo com a Tabela 3.30, destacando-se a conferência automática entre recolhas e depósitos por parque ao longo dos dias de um período, a criação de um novo sistema de chaves de repartição de gastos de estrutura por datas e a sua edição pelo próprio departamento financeiro sem ter de solicitar à informática a sua alteração.

Tabela 3.30 Scorecard PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área financeira.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área financeira	Nº novos desenvolvimentos efetuados no PGDATA a nível financeiro	10	Anual	-4	6	Resultado: Nº de melhorias informáticas efetuadas no PGDATA. Desvio: diferença para o target definido.
					-4	6	

- Aumentar o número de desenvolvimentos no PGDATA na área de recursos humanos: nesta área identificaram-se desenvolvimentos adicionais possíveis e facilitadores na gestão de pessoas da empresa, tendo sido solicitados vinte e cinco desenvolvimentos dos quais vinte e um foram concluídos nos primeiros seis meses do ano, conforme se verifica na Tabela 3.31, com destaque para a melhoria do sistema de registos de assiduidade com a listagem de quem está no momento da consulta a trabalhar em cada parque, a criação de folhas de ponto a partir dos registos de ponto para validação superior ou o mapa gráfico da assiduidade de cada colaborador.

Tabela 3.31 *Scorecard* PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área de recursos humanos.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área de RH	Nº novos desenvolvimentos efetuados no PGDATA a nível de recursos humanos	25	Anual	-4	21	Resultado: Nº de melhorias informáticas efetuadas no PGDATA. Desvio: diferença para o target definido.
					-4	21	

- Aumentar o número de desenvolvimentos no PGDATA na área de vendas: a área comercial desafiou a consultoria informática a criar um sistema integrado com o *website* oficial da empresa para a venda de avenças de estacionamento em detrimento de plataformas externas já existentes, tendo o mesmo sido alvo de implementação e consequente necessidade de melhorias, sendo que foram sugeridas também vinte e cinco melhorias das quais vinte e duas foram já concluídas (de acordo com Tabela 3.32) e das quais se incluem permitir ao coordenador do parque editar o *stock* de avenças dos seus parques, enviar mensagem ao cliente de *feedback* após compra de avença *online* ou a recolha de consentimentos de acordo com o previsto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Tabela 3.32 *Scorecard* PGDATA: número de desenvolvimentos efetuados no PGDATA na área de vendas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área de vendas	Nº novos desenvolvimentos efetuados no PGDATA a nível de vendas	25	Anual	-3	22	Resultado: Nº de melhorias informáticas efetuadas no PGDATA. Desvio: diferença para o target definido.
					-3	22	

Formação

A formação contínua está prevista no Artigo 131.º do Código do Trabalho. Os colaboradores têm direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratados a termo, por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano e a empresa deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10 % dos trabalhadores.

Tal como referido anteriormente, a PG é desde 2022 entidade formadora certificada pela DGERT nas áreas 341 (Comércio), 345 (Gestão e Administração) e 347 (Técnica) pelo que do seu plano de formação constam ações internas ministradas pela equipa de formação (ex.:

Acolhimento Inicial e Apresentação da Empresa, Desenvolvimento de competências comerciais, técnicas de vendas, pequenas reparações em parques de estacionamento, introdução à contabilidade e aos impostos, entre outras) bem como ações externas realizadas com entidades parceiras e os Centros Qualifica (ex.: gestão de conflitos e primeiros socorros/ suporte básico de vida ou línguas estrangeiras).

Os objetivos prendem-se com o cumprimento do número de ações previstas no plano de formação anual bem como o número total de horas ministradas.

- Aumentar o número de ações de formação internas concluídas: no primeiro semestre foi concluída uma ação de formação interna de técnicas comerciais sendo que as restantes previstas só serão efetuadas no 2º semestre. Considerando que o *target* previsto foi de periodicidade anual este objetivo não foi totalmente cumprido no período em análise como se verifica na Tabela 3.33:

Tabela 3.33 Scorecard Formação: número de ações de formação internas concluídas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	Total Anual 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº ações concluídas	Desvio	Resultado	
PG	Aumentar nº ações de formação interna concluídas	Nº de ações de formação internas concluídas	3	Anual	N/A	-2	1	Resultado: Nº de ações concluídas. Desvio: diferença para o target definido.
					0	-2	1	

- Aumentar o número de ações de formação externas concluídas: foi concluída uma ação de formação externa no âmbito da “Gestão de conflitos” pelos coordenadores operacionais estando já prevista a realização de outra ação de formação até ao final do ano no âmbito do socorrismo. Considerando igualmente que o *target* previsto foi de periodicidade anual este objetivo também não foi totalmente cumprido no período em análise e como se verifica na Tabela 3.34:

Tabela 3.34 Scorecard Formação: número de ações de formação externas concluídas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	Total Anual 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº ações concluídas	Desvio	Resultado	
PG	Aumentar nº ações de formação externa concluídas	Nº de ações de formação externas concluídas	2	Anual	2	-1	1	Resultado: Nº de ações concluídas. Desvio: diferença para o target definido.
					2	-1	1	

- Cumprir o número de horas de formação previstas: o *target* definido prende-se com o cumprimento mínimo de horas previsto na legislação face ao número de colaboradores ativos na PG. Também de carácter anual, e como se verifica na Tabela 3.35, este objetivo não foi,

todavia, atingido no primeiro semestre de 2022 devido a reagendamentos para períodos pós-férias de muitos colaboradores.

Tabela 3.35. Scorecard Formação: número de horas de formação concluídas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	Total Anual 2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº horas ministradas	Desvio	Resultado	
PG	Cumprir o nº de horas de formação previstas	Nº de horas de formação concluídas	300	Anual	300	-140	160	Resultado: Nº de horas ministradas. Desvio: diferença para o target definido.
					300	-140	160	

Marketing & Comunicação

O desenvolvimento do negócio da exploração de estacionamento passa por estratégias a nível comercial que garantam a divulgação e comunicação adequada dos parques de estacionamento onde se incluem as campanhas de *marketing*, as vendas *online* ou a própria sinalização exterior. Estes foram os objetivos definidos para este indicador:

- Aumentar o número de campanhas de *marketing* por parque: as ações promocionais são essenciais na abertura de novos parques de estacionamento ou para atrair novos clientes nos parques existentes com novos serviços. Conforme mostra a Tabela 3.36, o *target* proposto foi de 4 ações específicas (2 relacionadas com novos parques e outras duas para potenciar parques existentes) tendo sido concluídas 3 no período em análise.

Tabela 3.36 Scorecard Marketing & Comunicação: número de campanhas de *marketing* por parque.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de campanhas de <i>marketing</i> por parque	Nº de campanhas de <i>marketing</i> efetuadas	4	Anual	-1	3	Resultado: Nº de campanhas de <i>marketing</i> efetuadas. Desvio: diferença para o target definido.
					-1	3	

- Aumentar o número de parques com venda de *avenças online*: a força comercial traduz-se também no âmbito digital com a implementação do canal de venda de *avenças online* com recurso ao PGDATA através do *website* oficial. Os novos parques abertos no decorrer do ano em análise já foram incorporados neste novo canal. Contudo, o *target* definido é a incorporação de todos os parques que tenham esta modalidade de estacionamento neste sistema e, por esta razão, não foi atingido no 1º semestre de 2022, de acordo com a Tabela 3.37.

Tabela 3.37 Scorecard Marketing & Comunicação: número de parques com venda de avenças online.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Aumentar o nº de parques com venda de avenças <i>online</i>	Nº parques com venda de avenças <i>online</i>	23	Anual	-19	4	Resultado: Nº de parques com venda de avenças <i>online</i> . Desvio: diferença para o target definido.
					-19	4	

- Melhorar a sinalética exterior nos parques de estacionamento: a gerência identificou dez parques com necessidades de melhoria na sua sinalização exterior (placas direcionais a necessitar de novo *layout* e substituição ou recolocação na área envolvente), sendo este o *target* definido para 2022. No primeiro semestre, conforme Tabela 3.38, foram feitas melhorias em sete dos dez parques pelo que o objetivo anual ainda não foi atingido.

Tabela 3.38 Scorecard Marketing & Comunicação: número de parques com melhorias de sinalética exterior efetuadas.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Melhorar a sinalética exterior nos parques de estacionamento	Nº parques com melhorias efetuadas	10	Anual	-3	7	Resultado: Nº de parques onde existiram melhorias na sinalização exterior. Desvio: diferença para o target definido.
					-3	7	

Sustentabilidade

A gerência da PG definiu um conjunto de objetivos estratégicos que se traduzem em eficiências ambientais mensuráveis e futuramente relatáveis no âmbito das demonstrações não financeiras onde se destacam o número de novos postos de carregamento de veículos elétricos, o número de parques com iluminação LED (Díodo Emissor de Luz) ou a poupança na impressão de documentos na sede e emissão bilhetes eletrónicos (*ticketless*).

- Aumentar o número de lugares para carregamento elétrico: a PG celebrou uma parceria com a Mobiletric (adquirida recentemente pela GALP electric) para a instalação de postos de carregamento elétrico nas operações existentes (quando haja capacidade técnica) bem como em todos os novos parques em que está envolvida desde a sua construção. Os veículos elétricos são em média 66-69% menos poluentes e os custos de carregamento podem ser 50% inferiores de acordo com as estatísticas da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) pelo que se definiu um objetivo anual de aumento do nº de lugares de

mais 50% em relação ao ano anterior tendo sido positivamente atingido no presente ano, como mostra a Tabela 3.39:

Tabela 3.39 Scorecard Sustentabilidade: número de novos lugares com posto de carregamento elétrico.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº postos carregamento	Desvio total	Resultado	
PG	Aumentar o nº de lugares para carregamento elétrico	Nº novos lugares com posto de carregamento elétrico	50%	Anual	41	22%	61%	Resultado: Variação nº novos postos 1s22 vs 2021. Desvio: diferença entre o resultado obtido e o target definido.
TOTAL					41	22%	61%	

- Aumentar o número de parques com iluminação LED: As lâmpadas LED consomem 2,5 vezes menos que uma lâmpada de baixo consumo convencional e 8,9 vezes menos que uma lâmpada tradicional incandescente originando poupanças superiores a 60% conforme mencionado pela consultoria técnica da PG. Desta forma, de acordo com a Tabela 3.40, foram identificados 5 parques onde seria necessário fazer essa alteração tendo sido feita a substituição em apenas 1 deles no primeiro semestre de 2022 e a instalação de raiz num parque novo.

Tabela 3.40 Scorecard Sustentabilidade: número de parques com iluminação LED nova.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio total	Resultado	
PG	Aumentar o nº de parques com iluminação LED	Nº parques com iluminação LED nova	5	Anual	-60%	2	Resultado: Nº parques com iluminação LED nova. Desvio: diferença entre o resultado obtido e o target definido.
TOTAL					-60%	2	

- Diminuir o consumo de papel na sede: desde 2020 que a PG implementou o sistema de faturação eletrónica de clientes e a contabilidade digital pelo que todos os documentos de faturação a clientes não são impressos. Esta medida permitiu poupar várias resmas de papel na sede. Para o cálculo considerou-se que cada resma de 500 folhas tem 2,5kg e multiplicou-se pelo nº de documentos de faturação emitidos com recursos a dados do programa de contabilidade, tendo-se poupado 7,61kg de papel e cumprido o *target* definido de 7kg, conforme se demonstra na Tabela 3.41:

Tabela 3.41 Scorecard Sustentabilidade: número de quilos de papel poupados pela não impressão de documentos de faturação de clientes.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >= kg	Periodicidade	2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Nº kg poupados	Desvio total	Resultado (kg)	
PG	Diminuir o consumo de papel na sede	Nº kg de papel poupados na não impressão de documentos de faturação de clientes.	7	Semestral	6,33	61%	7,61	Resultado: Nº de kgs de papel poupados. Desvio: diferença entre o resultado obtido e o target definido.
TOTAL					6	61%	7,61	

- Diminuir o consumo de bilhetes em papel nos parques: o recurso a plataformas parceiras da PG e a implementação de sistemas *ticketless* nos estacionamento, através de sistemas de leitura de matrícula, permite igualmente poupar vários quilos de papel. Para este estudo considerou-se que 1000 bilhetes teriam 0,084 kg pelo que o *target* definido foi de duplicar a poupança obtida em 2021, objetivo que foi cumprido conforme se verifica na Tabela 3.42:

Tabela 3.42 Scorecard Sustentabilidade: número de quilos de papel poupados pela utilização de sistemas *ticketless*.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	2021	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo			
					Nº kgs poupados	Desvio total	Resultado (kg)				
10000102	Diminuir o consumo de bilhetes em papel nos parques	Nº kg de de papel poupados com a utilização de <i>ticketless</i> .	50%	Mensal	2,88	585%	6,35	Resultado: Nº de kgs de bilhetes <i>ticketless</i> emitidos. Desvio: Variação % <i>ticketless</i> emitidos 1s22 vs 1s21.			
10000201			50%	Mensal	2,54	354%	4,04				
10000401			50%	Mensal	7,61	832%	8,82				
10000402			50%	Mensal	2,99	271%	3,21				
10000404			50%	Mensal	1,74	156%	2,06				
10000405			50%	Mensal	0,33	44%	0,94				
10000501			50%	Mensal	1,33	132%	1,82				
10000601			50%	Mensal	N/A	N/A	0,05				
10000801			50%	Mensal	N/A	N/A	2,29				
10000701			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10000901			50%	Mensal	4,05	499%	5,49				
10001001			50%	Mensal	0,00	13%	0,63				
10001301			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001401			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001501			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
10001701			50%	Mensal	0,79	54%	1,04				
10001801			50%	Mensal	1,39	127%	1,77				
10001901			50%	Mensal	0,39	6%	0,56				
10002001			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100021001			50%	Mensal	0,76	127%	1,77				
10003001			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100041			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
100099001			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
30000101			50%	Mensal	N/A	N/A	N/A				
TOTAL							26,79		52%	40,85	

3.5.4. Perspetiva dos Resultados

Esta perspetiva agrega a média dos resultados de todos os outros indicadores e reparte-os na lógica do TBL por forma a avaliar o desempenho global a nível financeiro, social e ambiental, conforme se resume na tabela 3.43:

Tabela 3.43 Classificação dos indicadores das perspetivas *Stakeholders*, Processos e Recursos pela lógica do TBL (Resultados).

		Objetivos	Target	Periodicidade	2021	1º Semestre 2022	RESULTADOS TRIPLE BOTTOM LINE
S T A K E H O L D E R S	Clientes	Aumentar o nº de clientes	>=10%	Anual	1669	10%	SOCIAL
		Reduzir o nº de reclamações	<1	Anual	1	3	SOCIAL
		Manter o preço médio da avença	<5%	Mensal	85	1%	SOCIAL
	Fornecedores	Aumentar o tempo médio de permanência	>=10%	Mensal	02:12	13%	SOCIAL
		Aumentar o nº de novos fornecedores nacionais	5	Anual	3	9	SOCIAL
		Melhorar prazo médio de pagamento a fornecedores	<=45	Mensal	55	74	SOCIAL
	Colaboradores	Aumentar nº parcerias estratégicas com fornecedores	2	Anual	2	2	SOCIAL
		Reduzir as desigualdades de género	>=13%	Anual	9%	9%	SOCIAL
		Aumentar o nº de promoções internas	>10	Anual	5	11	SOCIAL
	Sócios	Aumentar a satisfação com as condições de trabalho	>=80%	Anual	77%	N/A	SOCIAL
		Aumentar o EBITDA total	>= 220%	Anual	64%	79%	ECONÓMICO
		Reduzir o prazo médio de recebimentos de clientes	<=15	Mensal	21	15	ECONÓMICO
		Aumentar a autonomia financeira	>= 20%	Anual	23%	16%	ECONÓMICO
		Reduzir a dívida financeira líquida / EBITDA	<3,5	Anual	3,45	2,27	ECONÓMICO
	Proprietários	Aumentar a margem dos proprietários	>= 35%	Semestral	N/A	42%	ECONÓMICO
		Aumentar o nº novos proprietários	>1	Anual	1	2	ECONÓMICO
Renovar todos os contratos a terminar		100%	Anual	100%	100%	ECONÓMICO	
P R O C E S S O S	Centralização	Diminuir nº chamadas não atendidas	<= 12	Semestral	N/A	14	SOCIAL
		Diminuir o tempo médio de espera atendimento telefónico	<= 6 segundos	Semestral	N/A	6	SOCIAL
	Auditoria Interna	Diminuir o tempo médio de conversação por chamada	<= 60 segundos	Semestral	N/A	54	SOCIAL
		Diminuir o desvio entre valores recolhidos e depositados	<5%	Mensal	<5%	1%	ECONÓMICO
		Diminuir o desvio dos dados de caixa na contabilidade vs parque	<1%	Mensal	<1%	0,03%	ECONÓMICO
	Manutenção	Diminuir o nº de dias para reportar as receitas do parque	<5	Mensal	4	4	ECONÓMICO
		Aumentar a % de reparações concluídas nos parques	>75%	Mensal	N/A	76%	ECONÓMICO
	Controlo Orçamental	Aumentar a % reparações urgentes concluídas no próprio mês	>75%	Mensal	N/A	58%	ECONÓMICO
		Cumprir o orçamento de rendimentos	>=100%, margem erro -10%	Mensal	90%	94%	ECONÓMICO
		Cumprir o orçamento de gastos	<=100%, margem erro -10%	Mensal	92%	96%	ECONÓMICO
R E C U R S O S	PGDATA	Cumprir o resultado de exploração orçamentado	>=100%, margem erro -10%	Mensal	78%	96%	ECONÓMICO
		Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área operacional	15	Anual	N/A	31	AMBIENTAL
		Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área financeira	10	Anual	N/A	6	AMBIENTAL
		Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área de RH	25	Anual	N/A	21	AMBIENTAL
	Formação	Aumentar o nº de desenvolvimentos no PGDATA na área de vendas	25	Anual	N/A	22	AMBIENTAL
		Aumentar nº ações de formação interna concluídas	3	Anual	N/A	1	SOCIAL
		Aumentar nº ações de formação externa concluídas	2	Anual	2	1	SOCIAL
	Marketing & Comunicação	Cumprir o nº de horas de formação previstas	300	Anual	300	160	SOCIAL
		Aumentar o nº de campanhas de marketing por parque	4	Anual	2	3	SOCIAL
		Aumentar o nº de parques com venda de avenças online	23	Anual	N/A	4	ECONÓMICO
	Sustentabilidade	Melhorar a sinalética exterior nos parques de estacionamento	10	Anual	2	7	SOCIAL
		Aumentar o nº de lugares para carregamento elétrico	>=50%	Anual	41	61%	AMBIENTAL
		Aumentar o nº de parques com iluminação LED	5	Anual	N/A	2	AMBIENTAL
		Diminuir o consumo de papel na sede	>=7kg	Semestral	6,33 kg	7,61 kg	AMBIENTAL
	Diminuir o consumo de bilhetes em papel nos parques	>=50%	Mensal	26,79 kg	52%	AMBIENTAL	

Resultado Perspetiva Económica: do total de indicadores classificados como de âmbito económico (16), 12 foram cumpridos no 1º semestre de 2022, o que representa uma taxa de cumprimento de 75%, como se resume na Tabela 3.44, sendo a perspetiva do TBL com melhor resultado atingido no período em análise:

Tabela 3.44 Scorecard Resultados: Resultado Económico.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Cumprir os indicadores da perspetiva económica	% cumprimento indicadores da perspetiva económica	100%	Anual	-25%	75%	Resultado: Nº indicadores económicos cumpridos / Total de indicadores económicos. Desvio: diferença para o target definido.
					-25%	75%	

Resultado Perspetiva Social: do total de indicadores classificados como de âmbito social (18), 8 foram cumpridos no 1º semestre de 2022 e um não foi avaliado por falta de dados e por esse motivo não entrando para o apuramento do resultado, o que representa uma taxa de cumprimento de 47%, como se mostra na Tabela 3.45:

Tabela 3.45 Scorecard Resultados: Resultado Social.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Cumprir os indicadores da perspetiva social	% cumprimento indicadores da perspetiva social	100%	Anual	-53%	47%	Resultado: Nº indicadores sociais cumpridos / Total de indicadores sociais. Desvio: diferença para o target definido.
					-53%	47%	

Resultado Perspetiva Ambiental: do total de indicadores classificados como de âmbito ambiental (8), 4 foram cumpridos no 1º semestre de 2022, o que representa uma taxa de cumprimento de 50%, conforme se resume na Tabela 3.46:

Tabela 3.46 Scorecard Resultados: Resultado Ambiental.

Centro de Resultados	Objetivo	KPI	Target >=	Periodicidade	1º Semestre 2022		Fórmula de Cálculo
					Desvio	Resultado	
PG	Cumprir os indicadores da perspetiva ambiental	% cumprimento indicadores da perspetiva ambiental	100%	Anual	-50%	50%	Resultado: Nº indicadores ambientais cumpridos / Total de indicadores ambientais. Desvio: diferença para o target definido.
					-50%	50%	

4. Conclusão

O modelo de *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992) criado na década passada mostrou-se vanguardista ao potenciar o alinhamento da missão, visão, valores em objetivos mensuráveis que traduzissem a estratégia empresarial e permitissem identificar melhorias numa lógica predominantemente económica ao nível das áreas financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento.

A atualização proposta em 2020 por Kaplan e McMillan traduz a necessidade das empresas reconsiderarem o seu papel enquanto agentes de mudança, num mundo globalizado, responsável, informado e sustentável, através da identificação dos seus *stakeholders*, dos seus processos e recursos para a obtenção de resultados económicos mas também sociais e ambientais.

É da necessidade de se criarem relações duradouras e modelos empresariais sustentáveis que surge o conceito do *Triple Bottom Line* e que é a base da nova versão do BSC, em estreita ligação com a Agenda 2030 proposta pela ONU, num esforço global para garantir os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, onde se destacam o combate à pobreza e a proteção do ambiente.

A investigação relacionada com a temática do BSC foi abrangente ao longo dos anos. Se por um lado se defende a existência de um *Balanced Scorecard* Sustentável, incorporando a vertente ambiental dentro das quatro perspetivas clássicas do modelo ou numa perspetiva isolada com indicadores próprios (Mio et al., 2021; Rafiq et al., 2021; Hristov et al., 2021) também se defende que tal é de difícil (ou quase impossível) mensuração e que pode “mascarar” interesses de natureza financeira (Bonacchi & Rinaldi, 2007; Silva & Callado, 2011; Elkington, 2018).

Em Portugal, a obrigatoriedade do Relato Integrado para as grandes empresas imposta pelo Decreto-Lei N° 89/2017 veio reconhecer oficialmente a necessidade do tecido empresarial português apresentar além de demonstrações financeiras, dados relacionados com o impacto que as suas operações têm na comunidade e no ambiente.

A estrutura de mapa estratégico apresentada neste estudo para a PG no setor da gestão de estacionamento seguiu a última atualização proposta por Kaplan e McMillan na *Harvard Business School* em 2020. Permitiu alinhar a visão, a missão e os valores da sociedade, traduzindo num único documento os objetivos e os *targets* pretendidos através da

identificação dos quatro principais recursos da empresa (a digitalização de processos com recurso à plataforma de gestão interna PGDATA, a formação interna e externa, o *Marketing* e comunicação e a sustentabilidade), que alinhados em quatro processos chave (centralização de parques de estacionamento, auditoria interna, manutenção e controlo orçamental), bem como a identificação clara dos *stakeholders* da empresa (clientes, sócios, fornecedores, colaboradores e proprietários dos parques de estacionamento), originam valor para todas as partes interessadas no negócio e cujo resultado abrange a área económica (retorno financeiro a sócios e proprietários), a área social (soluções de estacionamento de qualidade para clientes, parcerias com fornecedores e contribuindo para a criação de emprego digno) e ambiental (através de soluções de mobilidade elétrica, eficiência energética e redução de consumos desnecessários).

Desta forma, pode-se responder às questões de investigação ao afirmar que o BSC se reveste de extrema importância no setor dos estacionamentos pois permite melhorar e atualizar o nível de reporte mensal e anual nas diversas áreas funcionais da empresa, identifica de forma clara as áreas chave de atuação da mesma e comunica a estratégia, missão, visão e valores a toda a organização através de um único documento com iniciativas de curto, médio e longo prazos com vista à otimização dos resultados a nível socioeconómico e ambiental.

Esta investigação contribui igualmente para a literatura ao propor a aplicação de um modelo estratégico de *Balanced Scorecard Tripple Bottom Line (Social Value, Economic Value & Environmental Value)* num setor de atividade (atividades auxiliares dos transportes – gestão de parques de estacionamento) para o qual se desconhecem estudos nas áreas da contabilidade e controlo de gestão.

Como limitações aponta-se o facto de, ao tratar-se de uma primeira abordagem com base na monitorização feita em 2021, ainda com efeitos da pandemia COVID-19, e os resultados efetivos de apenas seis meses de 2022, o modelo poder apresentar limitações ou simplificações que carecerão futuramente de revisão e adaptações para que os resultados obtidos, ainda que parcialmente atingidos, possam ser melhorados.

Recomenda-se que a empresa continue a aplicar o modelo até ao final do ano e proceda a uma avaliação interna com as direções financeira, operacional e comercial para que se redefinam indicadores e se proponham ações corretivas a fim de garantir o cumprimento dos *targets* e os resultados positivos a nível económico, social e ambiental.

Sugere-se ainda, para investigação futura, a elaboração de estudos de caso para aplicação desta nova versão de BSC a outros setores de atividade, por forma a que o *Balanced Scorecard Triple Bottom line* goze, nos próximos anos, de igual ou maior popularidade na comunidade científica e empresarial face ao seu antecessor.

Referências Bibliográficas

- Associação Automóvel de Portugal (2022). Estatísticas do Setor Automóvel Edição 2022. Consultado a 01 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.autoinforma.pt/pt/dados>
- Bieker, T. (2005). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. *Corporate sustainability: theoretical perspectives and practical approaches*, 51, 121-146.
- Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007). DartBoards and Clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16(7), 461-473.
- Cooper, D., Ezzamel, M., & Qu, S. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, John Wiley & Sons, 34(2), 991-1025.
- Decreto-Lei n.º 89/2017. D.R.145/2017. Série I. (28-07-2017) 4267-4271.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs. *Sustainability*, 12(3221), 1-22.
- Ekmekçi, A.D. Yeter. (2020). Implementing of Balanced Scorecard: Sample of Turkish Republic Ministry of Youth and Sport. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 754-761.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, New Society, Stony Creek, CT.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability*, 14, 1-26.
- Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais – Ministério das Finanças (2022). *Boletim Trimestral de Economia Portuguesa*.
- Global Reporting Initiative (2016). GRI 101: Fundamentos (Foundation) 2016. Consultado em 01 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>
- Hockerts, K., & O'Rourke, A. (2002). The Balanced Scorecard a tool to manage social sustainability? *International conference of the Greening of Industry Network* (23-26). Sweden: Göteborg.
- Hristov, I., Chrigo A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Hu, B., Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676.

- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.
- Informa D&B (2022). Aparcamientos (Mercado Ibérico) (8ª ed). Consultado em 01 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.dbk.es/>
- Instituto Nacional de Estatística (2022). Atividade dos Transportes – 1º Trimestre de 2022. Informação à Comunicação Social. Consultado em 01 de setembro de 2022. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=539848723&DESTAQUESmodo=2
- Jesus, M. (2020). *Balanced Scorecard nas PME's Portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Johnson, S.D. (1998). Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach. *Corporate environmental strategy*, 5, 34-41.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª ed.). Lisboa: Áreas Editora
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business Review*, 15(4), 54-56.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008), Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 63-77.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 114-120.
- Kaplan, R., & McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies (Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Estados Unidos da América). Disponível em: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/WP21-028_Triple_Bottom_Line_8.28.20abstract_correction_dd38a54c-48f2-4471-80db-e0ed6f962309.pdf
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Thrid-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- Madeira, S.S.C. (2011). *O Balanced Scorecard no Setor Contabilístico*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Matos, F. (2021). *O relato da informação não financeira pelas empresas cotadas na Euronext Lisboa: uma abordagem aos objetivos de desenvolvimento sustentável*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Mio, C., Constantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384.
- Moura, A. (2006). O Setor Privado no Estacionamento – Lisboa. *1º Seminário Ibérico de Estacionamento e Mobilidade Urbana* (1-11). Portugal: Lisboa. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/323664>
- Niven, P. (2015). *Balanced Scorecard - Step by Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: Edições John Wiley & Sons, Inc, 2005.
- ONU (2015). Centro Regional de Informação das Nações Unidas: Objetivos de desenvolvimento sustentável. Consultado em 01 de setembro de 2022. Disponível em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Panggabean, T., & Jermias, J. (2020). Mitigating Agency Problems Using the Balanced Scorecard. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 15(2), 72-91.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Sílabo.
- Placegar (2022). *Relatório de Gestão 2021*.
- PWC (2017). Os desafios das empresas portuguesas na priorização dos ODS e no relato não-financeiro. Consultado a 01 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/ods/pwc-report-ods.pdf>
- Quesado, P., & Rodrigues, L. (2009). Factores Determinantes na Implementação de um Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94-115.
- Quesado, P., Rodrigues, L., & Guzmán, B. (2013). O Balanced Scorecard e a Gestão Ambiental: Um Estudo no Sector Público e Privado Português. *Revista ABCustos*, 8(1), 1-34.
- Rafiq, M., Maqbool, S., Martins, J., Mata, M., Dantas, R., Naz, S., & Correia, A. (2021). A Study on Balanced Scorecard and Its Impact on Sustainable Development of Renewable Energy Organizations; A Mediating Role of Political and Regulatory Institutions. *Risks*, 9(110), 1-18.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha* (1ª edição). Lisboa: Pactor.
- Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME's*. Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Santos, R.A. (2008). *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Pergaminho.
- Silva, E. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores de Gestão*. Cadernos de Contabilidade e Gestão Volume 1. Porto: Vida Económica.

- Silva, M., & Callado, A. (2011). Balanced Scorecard sustentável. Paper apresentado no XVIII Congresso Brasileiro de Custos, Rio de Janeiro, Brasil.
- Svensson, G., Ferro, C., Høgevold, N., Padin, C., Varela, J., & Starstedt, M. (2018). Framing the triple bottom line approach: Direct and mediation effects between economic, social and environmental elements. *Journal of Cleaner Production*, 197(1), 972-991.
- Yin, R. (2005), *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods) (5ª Edição)*. Sage Publications Inc.