

CONSULTORIA EM
CONTROLO DE GESTÃO E PERFORMANCE

Hugo Ricardo Brás Freire

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa
Setembro 2017

RESUMO

Num cenário de elevada exigência económico-financeira mas onde novas oportunidades emergem, importa não só garantir a sustentabilidade do negócio em curso mas também diversificar horizontes, explorando novas áreas que permitam incrementar o volume de negócios. Tal só será possível mediante uma gestão adequada de recursos financeiros e não financeiros que garanta a performance da empresa e o desempenho dos respetivos colaboradores.

Seguindo este princípio, uma empresa prestadora de serviços de assessoria financeira tem a responsabilidade de potenciar tais serviços com os recursos que poder dispor. Não se deve restringir a uma prestação de serviços estática e blindada.

O objetivo deste projeto consiste em responder à “obrigação” de desenvolver um novo serviço que possibilite a criação adicional de valor junto do cliente. O percurso será constituído pela arquitetura, edificação e acompanhamento de serviços que, de forma complementar, permitam desenvolver um modelo integrado e dinâmico de controlo de gestão que satisfaça necessidades e exigências. Apesar da prioridade dada a mecanismos de ação imediata sobre variáveis capitais, serão apresentadas soluções suplementares.

A satisfação e a vitalidade do cliente são determinantes para a relação comercial. O compromisso e contributo da assessoria financeira são fundamentais.

Palavras-chave: Controlo de Gestão e Performance; *Balanced Scorecard*; Consultoria; Modelo de Negócio.

Classificação JEL: L210 Objetivos Empresariais da Entidade
L250 Performance Empresarial: Dimensão, Diversificação e Âmbito de Ação

ABSTRACT

In an environment of high economic and financial restraints but where new opportunities emerge, it is important not only to ensure the sustainability of the ongoing business, but also to broad horizons, exploring new business areas that may increase revenues and profits. This will only be possible through a proper management of financial and non-financial resources that must assure the performance of the company and the performance of its employees.

Following this principle, a company that provides financial advisory services has the responsibility to enhance such services with the resources at its disposal. The company should not be restricted to a static and armored service rendering agreement.

This project aims to answer to the “obligation” of developing a new business service that enables the creation of additional value near the client. The path will be made by the architecture, construction and monitorization of services that, in a complementary way, allow the development of an integrated and dynamic management control model that might overcome needs and demands. Although priority must be given to immediate action mechanisms on core variables, additional solutions will be presented.

Customer satisfaction and vitality are crucial to the commercial relationship. The commitment and contribution of the financial advisory are fundamental.

Keywords: Management Control and Performance; Balanced Scorecard; Consulting; Business Model.

JEL Classification: L210 Business Objectives of the Firm

L250 Firm Performance: Size, Diversification, and Scope

AGRADECIMENTOS

Um especial e deveras merecido agradecimento pela compreensão tida por “Master Chef”, “Ginjas” e restantes familiares e amigos aquando dos inúmeros momentos de clausura e ausência decretados por este trabalho académico.

Um segundo reconhecimento para os meus colegas do curso de controlo de gestão e performance do INDEG - ISCTE (2015-2016), nomeadamente aos quais com quem tive o privilégio de aprender e discutir conhecimentos que moldaram esta realização.

Por último, mas não menos importante, tempo ainda para um agradecimento destacado à orientadora deste projeto, a Professora Doutora Generosa do Nascimento, pelos conselhos e sabedoria partilhada.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - QUADRO TEÓRICO	3
1.1. O controlo de gestão e o seu valor	3
1.1.1. Princípios do controlo de gestão	4
1.1.2. Desenho e aplicabilidade.....	4
1.1.3. Instrumentos	6
1.2. O <i>Balanced Scorecard</i> e a sua evolução	6
1.2.1. Interação com a gestão estratégia	8
1.2.2. As perspetivas	9
1.2.3. A construção.....	14
1.2.4. Feedback.....	17
1.3. Setores de atividade em estudo	19
1.3.1. Construção Civil.....	20
1.3.1.1. Obras licenciadas.....	20
1.3.1.2. Obras concluídas	21
1.3.1.3. Alienação de imóveis	23
1.3.1.4. Valor do trabalho global.....	24
1.3.1.5. Elementos macroeconómicos e indicadores financeiros	25
1.3.2. Agrícola.....	28
1.3.2.1. Importações e exportações	28
1.3.2.2. Índices de preços	30
1.3.2.3. Dimensão das explorações	31
1.3.2.4. Elementos macroeconómicos e indicadores financeiros	32
1.3.3. Transporte de mercadorias	36
1.3.3.1. Elementos macroeconómicos e indicadores financeiros	36
1.3.3.2. Sinistralidade.....	38
1.3.3.3. Importações e exportações	38

1.3.3.4. Índice de preços.....	39
1.4. Súmula.....	39
CAPÍTULO 2 - MÉTODO.....	41
2.1 Metodologia	41
2.2 Amostra.....	41
2.3 Técnica de recolha de dados.....	42
2.4 Técnica de tratamento de dados	42
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO	43
3.1 Empresa-cliente do setor da construção civil.....	43
3.2 Empresa-cliente do setor agrícola	45
3.3 Empresa-cliente do setor transportador de mercadorias.....	47
3.4 Análise crítica.....	49
CAPÍTULO 4 - PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	53
4.1 Mapas Estratégicos.....	54
4.2 <i>Balanced Scorecard</i>	58
4.3 Modelo de negócio.....	67
4.3.1 A entidade consultora.....	67
4.3.2 Formato do negócio.....	68
4.3.2.1 Indicadores a acrescentar ao <i>Balanced Scorecard</i> da entidade consultora	70
4.3.2.2 Cronograma.....	70
4.3.2.3 Portfólio de serviços na assessoria em controlo de gestão e performance	73
CONCLUSÃO	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	7
Figura 2: Número de vendas de alojamentos (novos e existentes).....	24
Figura 3: Índice de custos de construção de habitação nova - Taxa de variação média	24
Figura 4: Volume de negócios - Contributos dos mercados externo e interno (em p.p.) para a taxa de crescimento anual.....	26
Figura 5: Índices de preços dos meios de produção.....	31
Figura 6: Variação nos índices de preços dos meios de produção	31
Figura 7: Volume de negócios - Contributos dos mercados externo e interno (em p.p.) para a taxa de crescimento anual	34
Figura 8: Toneladas transportadas por tipo de tráfego rodoviário	37
Figura 9: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor da construção civil	45
Figura 10: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor agrícola	47
Figura 11: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor de transporte de mercadorias	49
Figura 12: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil	55
Figura 13: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor agrícola.....	56
Figura 14: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor do transporte de mercadorias	57
Figura 15: Consultoria na conceção e introdução do <i>Balanced Scorecard</i>	75
Figura 16: Consultoria em centros de responsabilidade e preços de transferência interna	78
Figura 17: Consultoria em gestão e avaliação de desempenho e em sistemas de recompensas e incentivos	81
Figura 18: Consultoria em melhoria contínua e <i>reporting</i>	82
Figura 19: Serviço agregado de assessoria em controlo de gestão e performance.....	83
Figura 20: Serviços autónomos em assessoria em controlo de gestão e performance	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva financeira...	10
Tabela 2: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva clientes	11
Tabela 3: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva processos internos.....	12
Tabela 4: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.....	13
Tabela 5: Críticas negativas sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	18
Tabela 6: Críticas positivas sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	19
Tabela 7: Estatísticas macroeconómicas <i>standard</i>	20
Tabela 8: Descrição da empresa-cliente do setor da construção civil.....	44
Tabela 9: Descrição da empresa-cliente do setor agrícola	46
Tabela 10: Descrição da empresa-cliente do setor de transporte de mercadorias	48
Tabela 11: Divergências e possíveis ações corretivas.....	50
Tabela 12: Fatores críticos de sucesso de cada empresa-cliente	51
Tabela 13: Objetivos estratégicos por empresa-cliente	52
Tabela 14: <i>Balanced Scorecard</i> estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil	61
Tabela 15: <i>Balanced Scorecard</i> estratégico da empresa-cliente do setor agrícola.....	63
Tabela 16: <i>Balanced Scorecard</i> estratégico da empresa-cliente do setor dos transportes de mercadoria.....	65
Tabela 17: Descrição da empresa consultora	67
Tabela 18: Novos indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> da empresa consultora.....	71
Tabela 19: Cronograma de assessoria em controlo de gestão e performance (Minuta).....	72

INTRODUÇÃO

Assessorar o controlo de gestão e performance. É este o propósito e campo de ação do presente projeto que ambiciona desenvolver um novo negócio no âmbito de atividade de uma consultora de gestão.

Tão importante quanto a conceção de uma nova oportunidade de negócio é potenciar a criação de valor no próprio cliente. É aqui que reside a relevância e o papel do controlo de gestão. A introdução de procedimentos e ferramentas verdadeiramente dinâmicas e funcionais possibilitam a criação sustentável de valor capaz de enfrentar novos desafios, sejam estes resultantes de oportunidades ou ameaças.

Num contexto de elevada exigência financeira e concorrência global torna-se imperativo reforçar a prática de metodologias que permitam a otimização de fatores críticos de sucesso e a exploração de vantagens competitivas.

Surge assim o presente trabalho. No imediato, e por urgência das respetivas empresas-cliente (que fazem parte da amostra selecionada) em adquirir ou dispor de um instrumento de controlo estratégico, o novo negócio a desenvolver pela empresa assessora encontrar-se-á focado no desenvolvimento de *Balanced Scorecards* estratégicos. Estes serão personalizados às necessidades dos destinatários e às determinantes dos respetivos setores de atividade. Mas o controlo de gestão não se resume à implementação de um *Balanced Scorecard* corporativo e ao seu acompanhamento. A adoção de outros instrumentos ou metodologias, como seja o caso de centros de responsabilidade, preços de transferência ou sistemas de incentivos também irão fazer parte do serviço que se pretende comercializar, contudo, em alguns desses casos poder-se-á recorrer a parcerias estratégicas (*outsourcing*). Procura-se assim assegurar a construção de um sistema de controlo de gestão e performance abrangente e em permanente melhoria. Quanto mais amplo for o serviço prestado maior é a probabilidade de criação de valor junto do cliente.

A disponibilização do serviço controlo de gestão e performance permitirá ainda que a empresa se distinga das demais concorrentes pois a assessoria financeira, à semelhança do verificado em muitas outras atividades, também se caracteriza por uma concorrência feroz e muitas vezes desigual. Esta externalidade obriga a que os preços a praticar no serviço de controlo de gestão e performance sejam igualmente competitivos.

Neste paradigma, e sem negligenciar a guerra de preços referida, esta nova unidade de negócio só fará sentido se a mesma for autonomamente rentável, ou seja, não fique eternamente dependente de receitas oriundas de outras áreas de negócio (ex: contabilidade, gestão de terceiros, financiamento de projetos).

Para o efeito, e tendo em consideração uma estimativa dos custos associados à prestação do serviço, será calculada a receita a gerar sustentadamente que garanta determinada rentabilidade ou margem de lucro efetivo.

Ganhando os clientes da assessoria consciência da importância do controlo de gestão, algo que ocorrerá naturalmente se for gerado valor para o cliente e seus *stakeholders*, criam-se condições para a alavancagem do negócio, não só por via da renegociação das avenças cobradas, mas também pela potencial entrada de novos clientes em resultado da dinâmica gerada.

Quanto à estrutura do trabalho propriamente dita, no primeiro capítulo proceder-se-á ao enquadramento teórico das matérias consideradas relevantes para a concretização dos objetivos que o mesmo estabelece. Por conseguinte, a revisão de literatura irá incidir sobre o controlo de gestão e performance, sobre os setores de atividade das empresas-cliente selecionadas e inevitavelmente, dado ser um dos elementos centrais deste projeto, o *Balanced Scorecard*. No capítulo seguinte será descrito o método usado no desenvolvimento desta tese, nomeadamente: metodologia empregue; amostra selecionada; técnicas empregues de recolha de dados e ainda as técnicas de processamento de informação recolhida. O capítulo terceiro será composto pelo diagnóstico das empresas-cliente escolhidas. Após a apresentação geral das mesmas, bem como dos mecanismos de gestão e políticas de remunerações vigentes, serão analisados os fatores internos e externos determinantes da atividade de cada empresa-cliente. Desta forma será possível ficar a conhecer a estratégia de cada entidade. Por sua vez, o quarto capítulo debruçar-se-á na concretização dos objetivos estabelecidos. Em concreto serão definidas possíveis e imediatas soluções que permitam o controlo imediato de variáveis estratégicas de cada negócio. Em seguida serão definidos os passos a concretizar no curto prazo e que procuram completar o sistema de controlo de gestão e performance ótimo para cada empresa-cliente. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho.

CAPÍTULO 1 - QUADRO TEÓRICO

O presente capítulo, por intermédio do campo teórico que o constitui, fornece os saberes teóricos e académicos necessários à correta metodologia de execução deste trabalho. A revisão de literatura é imprescindível para adquirir conhecimento sobre os principais contributos e considerações nas temáticas a abordar.

Para o efeito, a pesquisa literária debruçar-se-á sobre o controlo de gestão e o *Balanced Scorecard* (ora em diante também designado de BSC). São ainda caracterizados os três setores de atividade nos quais operam as empresas-cliente selecionadas em amostra.

1.1. O CONTROLO DE GESTÃO E O SEU VALOR

Entre várias definições que podem ser atribuídas ao controlo de gestão, podemos considerá-lo como um agregado de mecanismos à disposição dos gestores visando a convergência entre objetivos corporativos e individuais.

Esta convergência, conforme Jordan *et al.* (2016), deverá ser qualitativa (ex: *commitment*) e quantitativa (ex: elementos financeiros). As decisões necessárias deverão ser tomadas em tempo útil, privilegiando-se a delegação de poderes e a responsabilização.

O conceito em si tem evoluído com o tempo à medida que a globalização e a concorrência crescente concebem novos desafios.

Remontando a 1965, Anthony, defendendo que o controlo de gestão seria o sistema relacionado com a estratégia da empresa tendo por objetivo alcançar as metas definidas através da utilização eficaz de recursos, e Lowe (1971), referindo que o controlo de gestão envolve toda a estrutura através da criação de objetivos comuns, estabeleceram as definições pioneiras deste conceito. Por sua vez, Flamholtz (1996) reforça o controlo organizacional recorrendo ao uso de orçamentos, à avaliação de desempenho e outras regras para determinar o comportamento dos colaboradores.

Mais recentemente o controlo de gestão tem tido a sua importância reforçada por via da crise financeira que tem afetado empresas e estados soberanos, incrementando deste modo as exigências já existentes.

1.1.1. PRINCÍPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

Em 1989 Anthony *et al.* justificaram que o controlo de gestão era construído sobre três pilares. Porém, Jordan *et al.* (2016) personalizaram esta abordagem definindo oito princípios, nomeada e resumidamente:

- Os instrumentos do controlo e gestão não são apenas financeiros dado que os objetivos da empresa possuem naturezas diversificadas;
- O controlo de gestão é de cariz comportamental dado atuar fundamentalmente sobre colaboradores e não em números. São os gestores que obtêm resultados pelo que deverão receber os estímulos adequados;
- Existência de práticas sancionarias e recompensadoras de aplicação variada consoante a qualidade das ações tomadas e objetivos alcançados;
- Os resultados globais encontram-se dependentes dos resultados individuais pelo que o controlo de gestão deve pautar pela descentralização de poderes e tarefas;
- O controlo de gestão deverá alinhar as ações e interesses particulares com os estratégicos, promovendo o alinhamento de objetivos e resultados (fonte de vantagem competitiva);
- Os gestores descentralizados são o cliente e principal interveniente no controlo de gestão. O *controller* colabora na sua implementação e monitorização. Estes papéis devem estar suficientemente discriminados.
- Os instrumentos desta área de conhecimento são orientados para uma utilização prática e em tempo útil, i.e., evitando cargas burocráticas e permitindo decisões céleres;
- Os mesmos instrumentos são orientados para uma perspetiva futura (ex: ações preventivas e planos de ação) e não apenas para uma análise do passado (ex: desvios orçamentais).

1.1.2. DESENHO E APLICABILIDADE

O controlo de gestão deverá obedecer à evolução da empresa, à cultura organizacional pretendida e à estratégia empresarial.

Autores como Pfeffer (1981), Camara *et al.* (2007) e Tavares (2010) definiram e ressalvaram a importância da cultura organizacional. Esta pode ser definida como a política de orientação das ações e comportamentos dos trabalhadores e, dada a sua

especificidade, será distinta de empresa para empresa. A mesma deverá ser transmitida e assimilada por toda a estrutura.

Dada a sua importância, Birnberg e Snodgrass (1988) e Flamholtz (1996) evidenciaram a relação entre a cultura organizacional e o controlo de gestão. Os primeiros autores acentuam a influência da cultura nos estímulos individuais. Flamholtz destaca a forma em como a cultura empresarial e os seus valores intrínsecos conduzem o controlo de gestão.

Conclui-se que a cultura organizacional e o sistema de controlo de gestão devem funcionar em paralelo e sem divergências.

Em traços gerais, e de acordo com as abordagens de Flamholtz e Jordan *et al.* (2016), o desenho e implementação do sistema de controlo de gestão segue os seguintes passos:

1. Análise do ambiente externo e interno da empresa (recurso à metodologia PEST, cinco forças de Porter e SWOT) e respetivos impactos no sistema de controlo de gestão. Realização de um diagnóstico de necessidades, objetivos (financeiros e não financeiros) e performance esperada (individual e coletiva), instrumentos, metodologias e respetivos meios e encargos. Definição da estratégia empresarial;
2. Planeamento. Escolha dos instrumentos de pilotagem mais adequados consoante o grau de risco financeiro e rentabilidade registado pela empresa. Focalização dos instrumentos de controlo sobre as áreas nucleares. Criação de um programa de avaliação de desempenho e incentivos. Segundo Nascimento (2015), este é um meio de alinhar os diferentes interesses numa organização dado que constitui uma forma equitativa de recompensar os indivíduos pelo valor gerado;
3. Implementação. Nesta fase as metodologias e instrumentos já estarão em sintonia com os centros de responsabilidade e com o processo de gestão da empresa. A convergência de objetivos e união em torno do controlo de gestão terá que ser observável.
4. O acompanhamento da performance, usando informação criteriosa e atual, é constante de forma a permitir as correções necessárias (Simons, 2000). O sistema de controlo de gestão tem que ser flexível por forma a acompanhar a evolução da entidade, adaptando-se à realidade e estrutura da organização.

1.1.3. INSTRUMENTOS

No controlo de gestão, e seguindo o contributo de Jordan *et al.* (2016), encontramos três categorias de instrumentos no controlo de gestão:

- Instrumentos de pilotagem: Previsionais (ex: orçamento e controlo orçamental, plano operacional, análise e plano estratégico) + Acompanhamento (ex: *Tableau de Bord* ou o *Balanced Scorecard*);
- Instrumentos orientadores de comportamento (ex: organização em centros de responsabilidade, preços de transferência interna);
- Instrumentos de diálogo (ex: salas, datas e relatórios de reunião).

Para garantir a sua funcionalidade, estes instrumentos necessitam de ser alimentados por sistemas de informação (ex: ERPs - *Enterprise Resource Plannings*) preparados para o efeito, assim como de uma contabilidade analítica adequada.

Todos os instrumentos mencionados devem ser avaliados quanto à sua utilização e contributo.

A instauração de instrumentos pertencentes às três categorias é prática absolutamente recomendada.

Os autores Melo e Ribeiro (2008) referem que a ferramenta BSC em conjunto com os processos e controlo internos, juntamente com a cultura e estrutura organizacional, constituem o sistema de controlo de gestão da empresa.

1.2. O *BALANCED SCORECARD* E A SUA EVOLUÇÃO

Desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, e objeto de evolução constante, o BSC pode ser compreendido como um instrumento de gestão que atribui aos gestores uma visão global e integrada do desempenho da organização sob quatro perspetivas distintas: mercado, financeira, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento (Figura 1).

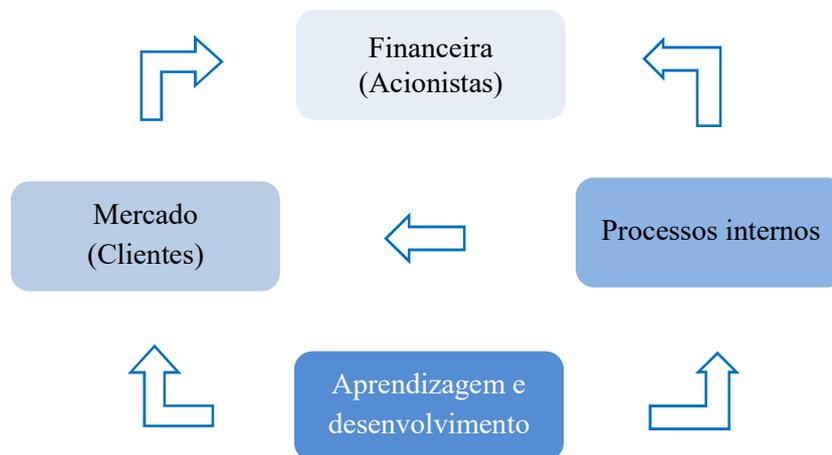


Figura 1: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Jordan *et al* (2016)

De acordo com a visão e estratégia da organização, para cada perspectiva são definidos objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho e performance, metas e iniciativas. Estes indicadores poderão ser financeiros (refletem ações passadas) e não financeiros (promovem ações futuras, ex: satisfação de clientes e fornecedores ou inovação).

O BSC permite estabelecer uma ligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão e estratégia do longo prazo, na qual já se encontram refletidos os fatores críticos de sucesso da organização. Ao focar os gestores nos elementos estratégicos críticos, são estabelecidas condições que permitem o acompanhamento da evolução do negócio.

Para o efeito, o BSC será constituído por indicadores de resultados de ações tomadas (*lagging indicators*) e indicadores de desempenho ou tendência (*leading indicators*). Este conceito é adaptado de Jordan *et al.* (2008). Apesar de analisadas com maior detalhe mais adiante, os indicadores de resultados costumam estar associadas à perspectiva financeira e de clientes, enquanto que os indicadores de progresso são regularmente associados à perspectiva de processos e da aprendizagem.

Durante 2004 Kaplan e Norton (A e B) alertam para a importância dos ativos intangíveis no BSC e na estratégia da empresa. Esta temática é abordada com maior destaque no presente trabalho aquando da descrição das perspectivas que integram o BSC.

Já em 2010 os mesmos autores explicam que as alianças corporativas podem constituir uma vantagem competitiva. Para tal dever-se-á redirecionar as operações e estratégia individual para uma ótica de parceria e compromisso.

1.2.1. INTERAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA

Quando o âmbito é estratégia importa desde logo definir a missão (o que justifica a existência), valores (sentimentos que estruturam a cultura e prática organizacional) e visão (o que se pretende ser) da entidade.

A gestão estratégica é interpretada por Finlay (2000) como a orientação dada aos meios existentes para justificar a existência da empresa, o que esta quer ser no futuro e como lá chegar.

Por sua vez, Wheelen *et al.* (2014) definem a gestão estratégica como um conjunto de ações deliberadas que determinam a performance da organização. A gestão estratégica resulta do seguinte ciclo: Diagnóstico → Formulação → Implementação → Acompanhamento e melhoria.

Segundo Kaplan e Norton (1996B) o BSC interage com a estratégia devido à causalidade existente entre os indicadores utilizados nas diferentes perspetivas que compõem o BSC. Os objetivos financeiros, por exemplo, são influenciados por boa parte dos objetivos de natureza distinta. Estas relações causa-efeito voltam a ser referidas na secção correspondente à descrição das perspetivas existentes.

A causalidade em análise pode ser espelhada num Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2000 A,B). Este pode ser entendido como uma ferramenta que possibilita a comunicação e implementação da estratégia. Para o efeito é realizada uma representação visual dos objetivos estratégicos de cada perspetiva do BSC e da influência existente entre estes, o que permite perceber como os recursos e ações geram resultados.

Complementado com o Mapa Estratégico, Kaplan e Norton (1996, 2000, 2001, 2006, A e B) justificam o BSC como instrumento estratégico de gestão na medida que permite:

- Comunicar e operacionalizar a estratégia por toda a estrutura;
- Clarificar e unir (empresa e *stakeholders*) em torno da estratégia;
- Alinhar objetivos descentralizados aos estratégicos;
- Associar o orçamento e objetivos de diferentes prazos aos objetivos estratégicos;

- Realizar revisões permanentes da estratégia;
- Melhorar a estratégia através da aprendizagem e informação recebida;
- Desenhar iniciativas estratégicas convergentes.

Estes resultados traduzem-se nos princípios que Kaplan e Norton recomendam que sejam adotados por forma a que a implementação da estratégia seja eficiente e não apenas eficaz.

Também Kádárová *et al.* (2014) demonstram a importância dos mapas estratégicos e das relações causa-efeito que os constituem.

A gestão estratégica baseada no BSC, ao envolver toda a organização, poderá constituir uma vantagem competitiva geradora de valor para todos os *stakeholders*.

1.2.2. AS PERSPETIVAS

A perspetiva financeira, tal como o nome indica, é composta em grande parte por indicadores financeiros que permitem, por exemplo, mensurar a rendibilidade dos capitais investidos. Segundo Kaplan e Norton (1996 A), trata-se de uma perspetiva fortemente ligada aos interesses dos acionistas e possibilita avaliar a criação de valor da estratégia definida. Muitos indicadores neste âmbito apontam para consequências económicas de ações passadas.

Os mesmos autores (1996 B) defendem que os indicadores financeiros devem ser escolhidos conforme o ciclo de vida da atividade da empresa:

- Fase de crescimento: Momento de grande investimento no desenvolvimento do produto ou serviço a comercializar, nas infraestruturas administrativas e produtivas e nos canais de distribuição e venda. As vendas poderão apresentar alguma volatilidade.
- Fase de manutenção: Apesar de ainda poder ser registado investimento, o mesmo já gera retorno. Procura-se manter ou aumentar a quota de mercado e implementar metodologias de melhoria.
- Fase de maturidade: O investimento é mínimo sendo maximizado o cash-flow. As vendas poderão diminuir.

Em cada uma destas fases podem ser traçados indicadores consoante a estratégia passe pela diversificação de proveitos e respetivo acréscimo dos mesmos, pelo incremento da

produtividade em contrapartida da redução de custos ou pela aposta no investimento e na utilização de ativos.

A seguir exemplificam-se fatores críticos de sucesso e possíveis indicadores aplicáveis no seio da perspetiva financeira (Tabela 1).

Tabela 1: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva financeira

Fatores críticos (exemplos)	Indicadores de performance (exemplos)
Rendibilidade de ativos e dos resultados	Rendibilidade dos capitais próprios Rendibilidade das vendas Resultados por ação
Criação de valor para o acionista	EBITDA EVA (Economic value added)
Crescimento comercial	Quota de mercado Volume de negócios

Fonte: Jordan *et al.* (2016)

A perspetiva mercado/clientes criada por Kaplan e Norton (1996 B) procura garantir a satisfação e retenção de clientes, medindo a performance da empresa junto destes. Os clientes e segmentos de mercado associados a cada unidade de negócio encontram-se perfeitamente identificados.

Estão definidas duas categorias para os indicadores relativos à presente perspetiva:

- Indicadores genéricos: são transversais a todas as organizações dado que se encontram presentes em todas elas. Exemplos: quota de mercado, grau de satisfação dos clientes ou rendibilidade dos mesmos.
- Indicadores de performance: são personalizados por empresa ou segmento de negócio. Permitem avaliar a criação de valor junto dos clientes e a abordagem aos mesmos. Exemplos: design, preço ou variedade do produto.

O bom comportamento destes indicadores facilita a sustentabilidade dos objetivos financeiros.

Por sua vez, Russo (2015) complementa esta perspetiva justificando que a mesma procura o alinhamento entre segmentos de mercado alvo e os clientes.

Na Tabela 2 apresentam-se fatores críticos e indicadores para a perspectiva em análise.

Tabela 2: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva clientes

Fatores críticos (exemplos)	Indicadores de performance (exemplos)
Rendibilidade da carteira de clientes na obtenção de valor	EVA Rendibilidade do cliente
Satisfação dos clientes	Grau de satisfação dos clientes Prazos de entrega
Retenção e angariação de clientes	Quota de mercado Volume de negócios com clientes atuais Volume de negócios com novos clientes

Fonte: Jordan *et al.* (2016)

A perspetiva dos processos internos orienta os gestores na identificação e execução, eficaz e eficiente, dos processos e atividades internas com impacto no cumprimento dos objetivos das duas perspetivas anteriores.

A boa performance nos processos internos permite alcançar resultados positivos junto dos acionistas e dos clientes. (Kaplan e Norton, 1996 B)

Conclui-se que os objetivos e indicadores da perspetiva dos processos internos são criados após definidos os objetivos e indicadores das perspetivas financeira e mercado.

Os mesmos autores criaram um modelo de cadeia de valor assente em três processos cruciais que permitem a obtenção de vantagem competitiva e diferenciação da concorrência:

- Processo de inovação: conhecendo o mercado e as necessidades do cliente é possível desenvolver novos produtos que satisfaçam o cliente;
- Processo operacional: conjunto de atividades compreendidas entre a encomenda e a entrega do bem/serviço ao cliente. Um produto/serviço com qualidade e entregue no prazo estipulado são sinónimos de satisfação junto do cliente;
- Serviço pós-venda: o apoio após a venda é um forte contributo para a satisfação do cliente.

Também Pinto (2009) concluiu que a cadeia de valor das organizações, além de condutas e culturas, é também composta por processos internos.

Em seguida apresentam-se fatores críticos e indicadores para a presente perspectiva (Tabela 3).

Tabela 3: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva processos internos

Fatores críticos (exemplos)	Indicadores de performance (exemplos)
Organização na concretização dos processos	Prazos de execução
Racionalização das atividades	Custo unitário do produto
Qualidade do produto/serviço	Taxa de devoluções Número de outputs não conformes
Eficiência e eficácia dos recursos	Índice de produtividade Índice de capacidade produtiva

Fonte: Jordan *et al.* (2016)

A quarta e última perspetiva, mas não menos importante, é designada por Kaplan e Norton (1996 B) como a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Neste campo de ação é realizado o acompanhamento das competências requeridas para concretizar os objetivos estratégicos e permitir um crescimento sustentável. As competências em causa estão associadas aos recursos humanos mas também à capacidade dos sistemas de informação.

O valor da organização está cada vez mais dependente da capacidade de aprendizagem e inovação. O capital humano é visto como um dos principais ativos intangíveis dado que as capacidades, a motivação, o compromisso e o desempenho dos recursos humanos é um elemento distinto na criação de valor e na relação com o cliente.

Em 2004 Kaplan e Norton (A e B) estabelecem três categorias de ativos intangíveis indispensáveis na concretização da estratégia:

- Capital humano: engenho e conhecimento dos recursos humanos;
- Capital organizacional: alinhamento, cultura, partilha de conhecimento e liderança;

- Capital de informação: sistemas de informação, bases de dados e infraestruturas tecnológicas.

Conforme Pinto (2009), para a concretização da visão torna-se necessário desenvolver capacidades de mudança, adaptação e crescimento.

Adicionalmente, Cunha *et al.* (2015) afirmam que os interesses da organização devem estar estrategicamente alinhados com os interesses das pessoas por forma a garantir a sua concretização. A adoção de um sistema de incentivos relacionado com os objetivos estratégicos (bem definidos) fomentará este alinhamento.

O BSC permite ainda reduzir a subjetividade dos indicadores de desempenho através da personalização dos mesmos.

Possíveis fatores críticos e indicadores para a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional são descritos abaixo (Tabela 4).

Tabela 4: Exemplos de fatores críticos e indicadores de performance - Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Fatores críticos (exemplos)	Indicadores de performance (exemplos)
Inovação (novas ideias)	Percentagem de ideias implementadas Número de novos produtos/serviços
Satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos atribuídos
Qualificação do potencial humano	Percentagem de colaboradores qualificados Índice de eficácia das formações
Capacidade de aproveitamento tecnológico	Percentagem de postos de trabalho informatizados Percentagem do investimento em tecnologias de informação

Fonte: Jordan *et al.* (2016)

No que respeita a objetivos e indicadores, esta é a última perspetiva a ser construída. Os resultados desta irão influenciar os resultados das restantes.

A existência de relações causa-efeito entre as diferentes perspetivas e o facto de as concretizações de umas perspetivas contribuem para o desempenho de outras é reforçado por Russo (2006).

As quatro perspetivas são ainda satisfatórias e coerentes com os princípios da *Total Quality Management*. Permitem a adaptação permanente às necessidades do meio, procurando a melhoria contínua dos serviços prestados em prol da produtividade, competitividade e, por conseguinte, da rendibilidade. Este paralelismo é identificado por Vujovic e Krivokapic em 2008, dado que ambos os mecanismos focalizam-se em causas, efeitos e resultados.

Os mesmos autores evidenciam ainda a compatibilidade entre o BSC e o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 (SGQ ISO 9001).

Importa concluir esta secção referindo que o número e classificação de perspetivas apresentadas constitui uma recomendação geral. As empresas poderão fazer os ajustes necessários (eliminar ou criar novas perspetivas) consoante a estratégia seguida. Este fator demonstra a flexibilidade do BSC.

1.2.3.A CONSTRUÇÃO

Antes da construção de um plano sobre a metodologia e implementação do BSC, é necessário (ou pelo menos recomendável) que exista um consenso alargado quanto à utilização e propósito deste instrumento.

Definido o plano com as diretrizes da construção e integração do BSC seguir-se-á a seleção da equipa gestora do projeto.

Podendo variar de acordo com a estrutura de cada organização, Kaplan e Norton (1996 B) estabelecem quatro fases compostas por dez tarefas para a correta implementação de um BSC:

FASE I - Definição da arquitetura de medição

Tarefa 1: Seleção da unidade de negócio

Os gestores e a equipa de implementação selecionam a unidade de negócio onde será aplicado o BSC.

Tarefa 2: Identificação de relações existentes entre a unidade de negócio e a organização

Escolhida a unidade de negócio, compete à equipa gestora do projeto, juntamente com o responsável dessa unidade, recolher informação financeira e não financeira sobre a mesma, bem como as relações desta com a organização (outras unidades de negócio). Desta forma poderão ser criadas sinergias e identificadas limitações que uma análise isolada não permitiria.

FASE II - Obtenção de consenso nos objetivos estratégicos

Tarefa 3: Realização das primeiras entrevistas

A equipa gestora do projeto deverá recolher informação respeitante ao ambiente interno (missão, visão e estratégia) e externo (mercado, clientes e concorrência) da unidade de negócio. Essa informação será comunicada aos respetivos gestores para análise. Daqui resultará informação para definir estratégias, objetivos e indicadores para as quatro perspetivas que compõem o BSC.

Tarefa 4: Sessão de síntese

Reunida a informação obtida até ao momento, a equipa gestora do projeto procederá, considerando as quatro perspetivas, à elaboração de objetivos e indicadores provisórios, testando a sintonia com a estratégia e a causalidade entre estes.

Tarefa 5: Primeiro workshop executivo

A equipa gestora do projeto reúne-se com os gestores de topo por forma a obter um entendimento unânime em torno do BSC e respetivos elementos. Os objetivos e indicadores propostos são discutidos no seio de grupos de trabalho distribuídos pelas diferentes perspetivas do BSC. No final serão selecionados três a quatro objetivos por perspetiva e os potenciais indicadores.

FASE III - Seleção e conceção de indicadores

Tarefa 6: Escolha dos indicadores

A equipa gestora do projeto e os grupos de trabalho distribuídos pelas diferentes perspetivas do BSC detalham os objetivos estratégicos resultantes do primeiro

workshop e determinam os indicadores mais apropriados. Será escolhida a fonte de informação e as relações de causa-efeito existentes entre esses indicadores.

Tarefa 7: Segundo workshop executivo

Análise e validação conjunta, entre a equipa gestora do projeto, os grupos de trabalho e os gestores intermédios, da visão e estratégia delineada e dos objetivos e indicadores determinados. Apuramento dos procedimentos de implementação dos objetivos e indicadores (e restante BSC).

FASE IV - Construção do plano de implementação

Tarefa 8: Plano de implementação

A equipa afeta à construção do BSC e os gestores acompanham a execução do plano. Este descreve a ligação entre indicadores e as bases e sistemas de informação, bem como os canais de comunicação existentes entre o BSC e a estrutura corporativa. As metas já foram desenhadas e, se necessário, os gestores devem definir indicadores para unidades descentralizadas.

Tarefa 9: Terceiro workshop executivo

São revistas todas as matérias anteriores. As metas e respetivos procedimentos são validadas pelos gestores. Estes deverão ainda aprovar a implementação do BSC e a sua ligação à estratégia e estrutura empresarial. É ainda garantida a existência de um sistema de informação suficientemente capaz de alimentar o BSC.

Tarefa 10: Conclusão do plano de implementação

Para que o BSC prevaleça, o mesmo deverá ser integrado no sistema de gestão da unidade empresarial. Eventuais obstáculos deverão ser ultrapassados por forma a permitir que a integração ocorra nos 60 dias seguintes ao encerramento da tarefa anterior.

Contudo, a implementação do BSC não é um processo rígido e único. Outros autores, tais como Olve *et al.* (2000) e Niven (2005) desenharam métodos de implementação alternativos.

1.2.4. FEEDBACK

Apesar da elevada reputação do BSC enquanto ferramenta de gestão, determinados autores identificam-lhe limitações e inconsistências.

Os próprios autores Kaplan e Norton (1993) referem que o BSC provoca alterações na estrutura organizacional pelo que o modelo é mais eficiente em entidades em fase de mudança.

Na Tabela 5 enunciam-se algumas das críticas negativas realizadas ao BSC e respetivos autores. Mas nem todas as críticas são negativas. Na Tabela 6 enunciam-se aspetos positivos evidenciados por diversos autores.

Em síntese, analisados os prós e contras, é seguro concluir que, quando devidamente implementado e utilizado, o BSC assume um papel preponderante em qualquer sistema de controlo de gestão que se pretenda eficaz e eficiente perante a estratégia escolhida.

Inclusivamente, determinados críticos do BSC também lhe reconhecem vantagens. O próprio Debusk (juntamente com Crabtree (2008)) conclui que o BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica permite um maior retorno para o acionista.

Também Ferreira (2009) define o BSC como um mecanismo de avaliação e gestão do desempenho estratégico, cuja evolução é contínua.

O próximo secção deste trabalho será composta pela análise estatística dos três setores de atividade em que se inserem as entidades que compõem a amostra estudada.

Após essa análise estatística, e antes de se avançar para o capítulo seguinte, será realizado um sumário da contribuição teórica fornecida pela revisão de literatura efetuada. No que respeita à temática do controlo de gestão e performance, bem como do Balanced Scorecard, será analisada a adequação da revisão de literatura aos objetivos propostos por este projeto.

Tabela 5: Críticas negativas sobre o *Balanced Scorecard*

O modelo apresenta dificuldades ao justificar o reflexo de clientes, fornecedores e colaboradores nos objetivos a concretizar e na cadeia de valor.	Atkinson <i>et al.</i> (2006) Russo (2015)
Determinados <i>stakeholders</i> encontram-se excluídos de análise, nomeadamente as autoridades públicas e a comunidade envolvente.	Otley (1999)
Quando destinado a empresas de menor dimensão, o BSC necessita de ser simplificado dado que os recursos financeiros e humanos são menores e as restantes variáveis também são distintas.	Russo (2015)
Pode ser limitado se aplicado a outras culturas empresariais que não a americana. O mesmo autor considera o modelo pouco flexível dado só ser composto por quatro perspetivas.	Ferreira (2000)
O número de perspetivas irá depender da organização, podendo existir mais que quatro perspetivas.	Malmi (2001) Debusk <i>et al.</i> (2003)
Dificuldade em estabelecer indicadores não financeiros e em provar relações de causalidade entre os indicadores de performance.	Attadia <i>et al.</i> (2003)
A ausência ou limitação de relações causa-efeito.	Otley (1999) Ittner <i>et al.</i> (2003) Bukh e Malmi (2005)
Falta coerência de uma estratégia de longo prazo necessária à elaboração de um BSC estratégico.	Kasurien (2002)
Ausência de relação entre medidas operacionais e os objetivos de longo prazo.	Silva e Abbad (2011) citam Pace e Basso (2003)
A teoria criadora do BSC é incoerente e pouco fundamentada.	Norreklit (2003) Bessire e Baker (2005)
A mesma teoria é subjetiva podendo ser mero chamariz.	Ax e Bjornenak (2005)
Existem problemas no campo da avaliação do desempenho por via do conflito de interesses entre diferentes níveis de gestão e pela ambiguidade dos avaliadores, respetivamente.	Wong-On-Wing <i>et al.</i> (2007) Liedtka <i>et al.</i> (2008)

Tabela 6: Críticas positivas sobre o *Balanced Scorecard*

Mecanismo inovador de comunicação da estratégia que garante o controlo de gestão em simultâneo.	Malina e Selto (2001)
Alinha os comportamentos e ações com os objetivos estratégicos, melhora resultados no longo prazo e incrementa o valor gerado para o acionista.	Speckbacher <i>et al.</i> (2003)
Melhora os resultados financeiros quando comparado com sistemas de avaliação sem indicadores não financeiros.	Davis e Albright (2004)
Comunhão entre objetivos individuais e corporativos.	Cravens e Oliver (2006)
Integração do BSC no plano estratégico e no sistema de controlo de gestão dado que permite estabelecer objetivos e indicadores de performance e desempenho empresariais.	Oakland (2011)
Permite colmatar falhas de gestão ao articular a estratégia de longo prazo com as atividades e objetivos do curto prazo.	Morard <i>et al.</i> (2015)

1.3. SETORES DE ATIVIDADE EM ESTUDO

Antes da caracterização detalhada dos três setores de atividade nos quais se inserem as empresas objeto de observação deste trabalho, serão enunciadas algumas estatísticas macroeconómicas *standard* de 2015, 2016 e 2017 (1º trimestre). São ainda apresentadas as estimativas para 2018 (Tabela 7). Exceto quando expressamente assinalado, os dados são referentes à economia nacional.

Perante os dados apresentados, nos quais se verifica a inversão da tendência descendente iniciada em 2008/2009 e se constata uma progressão económico-financeira, é expectável que os indicadores descritos no decurso da presente secção, cujo principal período de observação foi 2015 (período a ter em consideração se outro não for mencionado), também registem uma evolução favorável em 2017 e 2018.

Considera-se pertinente fazer este apontamento prévio dado que, aquando da elaboração deste projeto, não se encontrava disponível informação suficiente relativa a 2016.

Tabela 7: Estatísticas macroeconómicas *standard*

Fonte: Boletim de junho de 2017 (Portugal - Principais indicadores económicos) - AICEP

(Banco de Portugal e Instituto Nacional de Estatística)

		2015	2016	2017 (1º Trim)	2018 (Previsão)
PIB	Milhões EUR	179.504	184.934	47.374	-
	Taxa crescimento real	1,6	1,4	2,8	1,7
Consumo Privado	% do PIB (preços correntes)	65,6	65,8	66,0	-
	Taxa crescimento real	2,6	2,3	2,2	1,4
Consumo Público	% do PIB (preços correntes)	18,2	18,0	17,6	-
	Taxa crescimento real	0,7	0,5	-0,4	0,5
Exportações	% do PIB (preços correntes)	40,6	40,3	43,2	-
	Taxa crescimento real	6,1	4,4	9,7	4,8
Importações	% do PIB (preços correntes)	39,8	39,1	42,0	-
	Taxa crescimento real	8,2	4,5	8,0	4,8
Taxa de Inflação na Zona Euro (IHPC)		0,0	0,2	1,4 (maio)	1,5
Taxa de Juro EURIBOR (3 meses)		-0,0202	-0,2648	-0,3295 (maio)	-
Taxa de Desemprego		12,4	11,1	10,1	9,0

1.3.1. CONSTRUÇÃO CIVIL

1.3.1.1. OBRAS LICENCIADAS

Seguindo a tendência verificada desde 2000, em 2015 registou-se um decréscimo no número de licenças para construção de edifícios. A quebra foi de 4,2% comparativamente a 2014, tendo sido concedidas 14.917 licenças.

Do total de edifícios licenciados, a construção nova foi a mais significativa tendo constituído 63,7% das licenças atribuídas. A segunda maior parcela de licenças, representando 28,6% do total, referiu-se a obras de reabilitação de edifícios, nomeadamente obras de alteração, reconstrução e ampliação dos mesmos. Em 2014 esta

ponderação era de, respetivamente, 58,2% e 33,8%. A restante parcela diz respeito às obras de demolição.

Comparativamente a 2010, o licenciamento de edifícios em 2015 diminuiu 47%. Os destinados a habitações novas decresceram 60%.

O setor privado foi responsável pela quase totalidade dos edifícios licenciados (99%). A variação para o ano anterior, 2014, foi de 0,6 pontos percentuais.

A habitação familiar constituiu 63% do total de edifícios licenciados para construção nova enquanto a indústria, agricultura e pescas somaram 11% das licenças requeridas.

As obras licenciadas em 2015 terão demorado 17 meses a serem concluídas. As construções novas e as reconstruções tiveram um prazo previsto de execução de 19 meses enquanto as obras licenciadas para alteração tinham um prazo de realização de 10 meses. Os Açores, com um prazo médio de 9 meses para conclusão das obras licenciadas, foram a zona geográfica do país com menor demora de realização. Em sentido oposto encontrava-se a região norte de Portugal cujo prazo previsto era de 22 meses.

1.3.1.2. OBRAS CONCLUÍDAS

No campo das obras concluídas, em 2015 assinalou-se um decréscimo anual de 19,2% na quantidade de edifícios concluídos para um total de 10.972 edifícios. Destes, 60% foram referentes a edifícios residenciais, dos quais 68% provinham de construções novas. O decréscimo em 2014 foi menor, aproximadamente 12%.

Ainda quanto ao destino dado às construções, a habitação representou 62% do total, uma descida de 2,8 pontos percentuais quando comparado com 2014. No ano de 2010 a habitação constituía 77% das obras concluídas. Voltando a 2015 e com uma diminuição de 1,2 pontos percentuais, a pesca e agricultura significaram 9% dos fins.

No âmbito da intervenção importa referir que as obras em construções novas representaram 67% das obras concluídas em 2015. Valor idêntico ao registado no ano anterior. Em 2010 a percentagem era de 76%. Nesse mesmo período e por conseguinte, as obras de reabilitação constituíram 24% do total das obras concluídas. Em 2015 estas representaram 33% das obras concluídas quando em 2010 a ponderação era de 24%. Nesse ano, 68% das obras de reabilitação estavam relacionadas com habitações

familiares. Em 2015 essa ponderação diminuiu para 57%. Entende-se por obras de reabilitação a alteração, ampliação ou reconstrução de edifícios. Destas, as obras de ampliação são as mais comuns, representando 68% das obras de reabilitação. As obras de alteração e as de reconstrução constituíram, respetivamente, 17% e 15% do total das reabilitações.

Das obras concluídas em construções novas durante 2015, 54% foram promovidas por pessoas singulares. Por sua vez, as cooperativas de habitação e as entidades sem fins lucrativos representaram 36% destas mesmas construções.

No que respeita a prazos de execução, e à semelhança do observado em 2014, as obras concluídas em 2015 demoraram, em média, 21 meses a serem concluídas. Quanto ao âmbito de intervenção, a construção nova teve um prazo geral de execução de 24 meses enquanto que as obras de alteração eram realizadas em aproximadamente em 11 meses. Geograficamente, o norte do país foi a zona com maior demora na conclusão (26 meses). Em sentido oposto encontrava-se o arquipélago dos Açores com 12 meses de demora. Já o arquipélago da Madeira foi a região que, entre 2010 e 2015, mais reduziu prazos. A região de Lisboa registou variação oposta, o prazo nestes cinco anos aumentou de 18 para 21 meses.

As obras de reconstrução tiveram em 2015 uma duração média de 20 meses. Em oposição, as obras de alteração possuíam um prazo médio de execução de 11 meses. Neste período o Algarve foi a zona do país com maior ocorrência de obras de reabilitação. Esta foi também a região com maior acréscimo desta tipologia de obras desde 2010. No entanto, foi no centro e norte do país que se registaram os maiores valores absolutos de obras de reabilitação.

Comparando os prazos de conclusão das obras licenciadas com o prazo de execução das obras concluídas verifica-se uma discrepância geral de 4 meses entre estes. Geograficamente, a diferença é mais acentuada no arquipélago na Madeira e na área metropolitana de Lisboa. Açores, Algarve e Alentejo são as regiões com menor divergência.

1.3.1.3. ALIENAÇÃO DE IMÓVEIS

É comum verificar-se a realização de obras aquando da aquisição de imóveis usados, de igual modo é expetável que a venda de imóveis novos conduza à construção de outros. Por conseguinte, na presente secção é analisada a compra e venda de imóveis.

De 2013 para 2014 verificou-se um acréscimo na ordem dos 5% do número de contratos de compra e venda de imóveis, tendo o valor médio de transação registado um aumento para os 82 mil euros.

A região norte com 31%, seguida da região centro com 29% e da região de Lisboa com 21% constituíram a maior incidência de venda dos 148.518 imóveis transacionados em 2014. Ainda assim, a área metropolitana de Lisboa continuou a registar o maior valor absoluto em transações e a representar a zona com maior valor médio dos prédios transacionados.

Observou-se um acréscimo de 27,4% da quantidade de alojamentos familiares comercializados (107.302 transações) sendo a sua maioria composta por alojamentos usados (85.899 unidades) em detrimento de novos (+8%, 21.403 unidades). Por conseguinte, em 2015 foi patente um incremento de 33,6% do número de vendas de alojamentos usados. Nos períodos de 2013 e 2014 as variações foram também elas positivas embora, respetivamente, na ordem dos 6,5% e 9,8%. Por seu turno, as vendas de alojamentos por estrear registaram uma variação igualmente positiva embora de apenas 7,5%. Contudo, este aumento contrasta com o decréscimo dos quatro anos precedentes.

As transações de alojamentos representaram no geral um movimento de 12,5 mil milhões de euros. Um aumento de 2,9 mil milhões quando comparado com o ano precedente (2014). Embora menos significativo que no período homólogo, o índice de preços deste segmento aumentou 3,1% (4% para alojamento existente e 1,7% para alojamento novo, esta diferença foi mais acentuada em 2015 do que nos dois anos anteriores).

Ainda que bastante apoiada nos alojamentos existentes, e apesar de determinados indicadores relevantes ainda serem desfavoráveis, já foi possível observar melhorias relevantes no mercado habitacional de 2015, contrariando os resultados adversos dos anos anteriores (Figura 2).

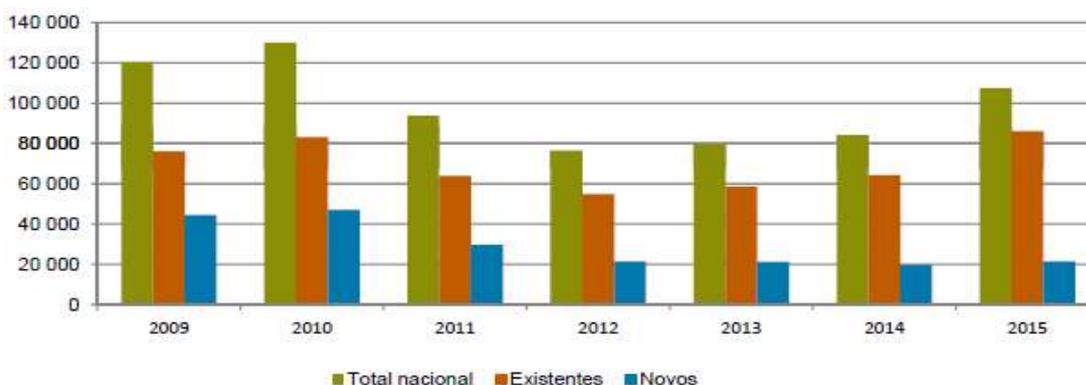


Figura 2: Número de vendas de alojamentos (novos e existentes)

Fonte (não editada): INE, Estatísticas da Construção e Habitação 2015 - Edição 2016

1.3.1.4. VALOR DO TRABALHO GLOBAL

O valor do trabalho global realizado por empresas do setor da construção (com 20 ou mais colaboradores) decresceu 3% em 2014. A variação homóloga foi de 21%. O menor decréscimo em 2014 ficou a dever-se a uma ligeira melhoria de operações em obras de engenharia civil, nomeadamente em infraestruturas de transporte, barragens e sistemas de irrigação. Destas categorias foram as obras associadas ao transporte ferroviário que tiveram maior impacto, tendo alcançado mais 476 milhões de euros que em 2013.

Seguindo a representação da Figura 3, e apesar da redução do custo de materiais de 0,3% em 2014 e de 0,7% em 2015, uma variação positiva na componente mão-de-obra contribuiu para que o índice de custos da construção de habitação nova apresentasse uma variação média de 0,3% (inferior em 0,2 pontos percentuais quando comparada com a taxa homóloga).

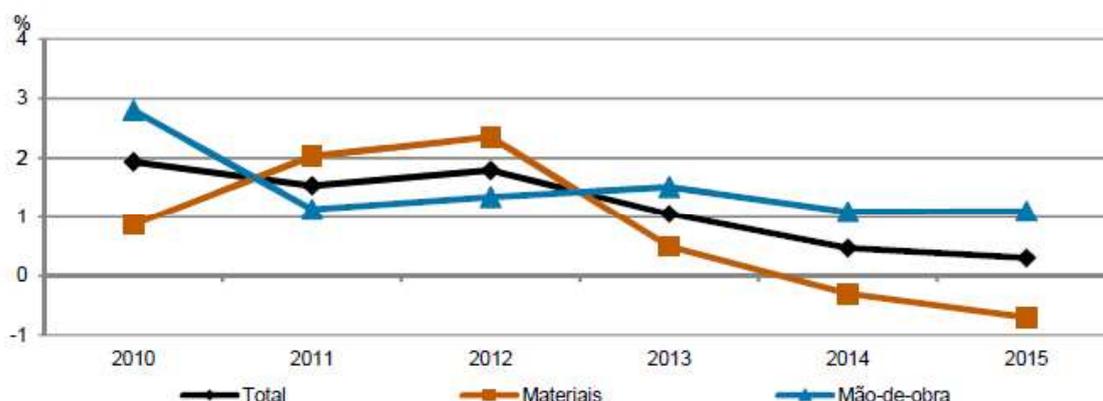


Figura 3: Índice de custos de construção de habitação nova - Taxa de variação média

Fonte (não editada): INE, Estatísticas da Construção e Habitação 2015 - Edição 2016

Também foi registada uma diminuição dos trabalhos em edifícios na ordem dos 10%. No período anterior, 2013, a redução foi de 15%. O decréscimo foi mais acentuado nos edifícios não residenciais (-12%) do que nos edifícios residenciais (-6%). Em contraciclo estiveram as obras em edifícios de alojamento coletivo que aumentaram 64%, as relativas a edifícios comerciais cresceram 30% e as respeitantes a edifícios industriais e de armazenagem melhoraram 2%.

Comparando os períodos de 2010 e 2014 observa-se uma redução global dos trabalhos em 8,8 mil milhões de euros. Entre estes dois exercícios, as obras de engenharia civil ganharam ponderação (+7 pontos percentuais) em detrimento do investimento em edifícios. O valor total em 2014 foi de 9.653.423 euros. Cerca de 37% desta parcela foi obtida com obras em edifícios residenciais e não residenciais (75% das obras em edifícios e 28% das obras globais). Por seu turno, as obras de engenharia civil (ex: infraestruturas de transporte, barragens, irrigação, infraestruturas de comunicação e distribuição de energia) representaram a maioria das obras (63%).

1.3.1.5. ELEMENTOS MACROECONÓMICOS E INDICADORES FINANCEIROS

Durante 2015 o setor da construção era composto por 44 mil empresas (11% das empresas em Portugal), menos 1,9% que em 2014, compreendendo 9% das pessoas em trabalho e 6% do volume de negócios em território nacional. Por cada empresa encerrada foram criadas 0,8 empresas. Comparativamente a 2011, e para os mesmos indicadores, as quedas foram de, respetivamente: 1,9 pontos percentuais; 2,9 pontos percentuais e 3,2 pontos percentuais.

Por segmentos do setor, a “construção de edifícios” englobava perto de 60% das empresas, 44% dos colaboradores e 42% do volume de negócios. A “engenharia civil”, com apenas 6% das empresas, empregava 23% dos trabalhadores e gerava 31% do volume de negócios. As “atividades especializadas” eram responsáveis pelas percentagens remanescentes. Quanto à dimensão, 88% das empresas do setor eram microempresas, aproximadamente 12% eram pequenas e médias empresas e somente

0,1% eram grandes empresas¹. Apesar de não estarem representadas em maior percentagem, as pequenas e médias empresas criavam 51% do volume de negócios do setor da construção e davam emprego a metade das pessoas ao serviço.

Os principais distritos, Lisboa e Porto, desenvolviam respetivamente 32% e 22% do volume de negócios do setor. Volume de negócios que, no geral, decresceu 0,4% em 2015 (menos 5 pontos percentuais que o período homologado). O aumento deste em 2% nos segmentos “construção de edifícios” e “atividades especializadas” não foi suficiente para compensar a quebra de 5% na “engenharia civil”. Enquanto este indicador foi positivo para as micro (2%) e para as pequenas e médio empresas (5%), o volume de negócios nas grandes empresas diminuiu mais de 10%.

O volume de negócios tem sido determinado pelo mercado interno, no entanto, e apesar deste ter dado um contributo positivo em 2015, o resultado no mercado externo (-1,7 pontos percentuais) acabou por determinar a sua queda (Figura 4). O setor exportador agregava 5% das empresas do setor da construção, o que correspondia a 32% do volume de negócios e a 27 % dos colaboradores afetos à construção em geral.

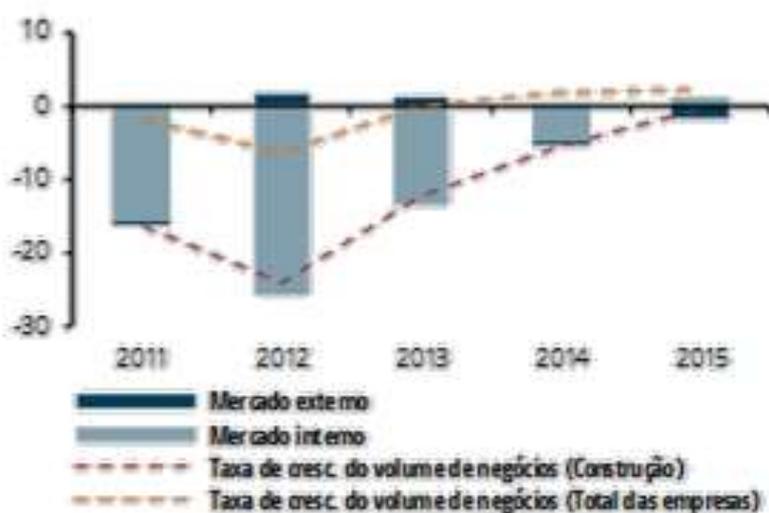


Figura 4: Volume de negócios - Contributos dos mercados externo e interno (em p.p.) para a taxa de crescimento anual

Fonte (não editada): Banco de Portugal, Nota de informação estatística 126-2016

¹De acordo com o artigo 2º do anexo do Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro, na categoria das PME é classificada como microempresa aquela que emprega menos de 10 colaboradores e cujo volume de negócios e do balanço total não supera os 2 milhões de euros. É considerada pequena empresa a que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual e balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Já uma média empresa emprega menos de 250 pessoas, o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Se os valores forem superiores será considerada grande empresa.

Depois de um aumento de 40% em cada um dos anos imediatamente precedentes, o EBITDA² sofreu um decréscimo de 11%. A margem operacional do setor em 2015 foi de 7%. Já a margem líquida foi de -1%. Atingindo os 8%, a “engenharia civil” foi o subsegmento com melhor margem operacional³. Contudo, a sua margem líquida⁴ situou-se somente nos 0,4%. Valor inferior à margem líquida das “atividades especializadas”. Pior esteve a “construção de edifícios” cuja margem líquida foi negativa em 3%.

Ainda em 2015, a rentabilidade dos capitais próprios⁵ do setor aumentou tangencialmente alcançando os -1% (permanecendo negativa). Este valor, apesar de negativo, foi bastante influenciado pela rentabilidade negativa em 3% da área “construção de edifícios” dado que a “engenharia civil” e as “atividades especializadas” obtiveram rentabilidades positivas de 1% e 4% respectivamente.

O rácio de autonomia financeira⁶ do setor da construção, em 2015, atingiu os 25%. Entre 2011 e o ano mencionado o rácio em causa evoluiu favoravelmente 4 pontos percentuais. Para o valor de 2015 contribuíram em grande medida as “atividades especializadas” com rácios médios de 31%, seguindo-se a “engenharia civil”. Em sentido oposto, e já no campo dimensional, as microempresas detinham os valores mais reduzidos de autonomia (19% em média).

Das empresas do setor, 24% apresentavam capitais próprios negativos.

Seguindo a tendência observada desde 2011, o passivo do setor contraiu 9% em 2015 influenciado principalmente pela quebra nos empréstimos bancários (-4 pontos percentuais) e nos financiamentos a empresas relacionadas (-3 pontos percentuais). Cerca de 56% do passivo era composto por dívida remunerada⁷ enquanto que os empréstimos bancários totalizavam 30% do restante passivo. Entre o final de 2015 e o final do primeiro semestre de 2016, os empréstimos concedidos ao setor da construção pela banca nacional contraíram 4,6%.

² EBITDA: Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

³ Margem operacional: EBITDA / Rendimento

⁴ Margem líquida: Resultado Líquido / Rendimento

⁵ Rentabilidade dos Capitais Próprios: Resultado Líquido / Capitais Próprios

⁶ Autonomia financeira: Capital Próprio / Ativo

⁷ Suprimentos e outros empréstimos, exceto bancários

Também em rota descendente estiveram os juros suportados com uma contração média de 20%. A queda foi mais expressiva na “construção de edifícios” e no seio das microempresas onde chegaram a verificar-se reduções superiores a 32%. Esta queda expressiva dos juros permitiu que as empresas do setor beneficiassem de uma descida de 6 pontos percentuais na pressão financeira⁸ mesmo apesar do EBITDA também ter caído. Importa referir que os juros suportados em 2015 destruíam quase 60% do EBITDA do setor. Foi a atividade “construção de edifícios” que mais influenciou a redução da pressão financeira com um corte de 23 pontos percentuais para os 88%. As microempresas também tiveram um contributo positivo dado que as empresas de restantes dimensões sofreram aumentos da pressão financeira.

A meio do período de 2016, cerca de um terço do crédito concedido ao setor encontrava-se em incumprimento. Em 2011 o incumprimento não atingia os 12%. Esta evolução desfavorável foi essencialmente causada pela atividade “construção de edifícios” cujos rácios de crédito vencido⁹ em 2016 ultrapassaram os 40%.

A dívida comercial, no exercício de 2015, era mais acentuada no subsegmento das “atividades especializadas” (32% do passivo) em oposição à “construção de edifícios” (10% do passivo).

No setor em análise, em resultado do diferencial negativo entre fornecedores e clientes (equivalente a 12% do volume de negócios), não foi possível gerar financiamento líquido por dívida comercial. Os prazos médios de pagamento¹⁰ (173 dias) e os prazos médios de recebimento¹¹ (163) foram extraordinariamente elevados.

1.3.2. AGRÍCOLA

1.3.2.1. IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES

Devido a um aumento de 2,4% face a 2014, as importações de produtos agrícolas e agroalimentares totalizaram em 2015 um valor de 7 mil milhões de euros. Por sua vez, as exportações aumentaram 5,3% para um total de 3,8 mil milhões de euros. Apesar de negativo, o saldo final da balança comercial dos produtos em causa foi superior em 27 milhões de euros ao do ano anterior. O défice foi de 3,2 mil milhões de euros. A

⁸ Pressão financeira: Juros suportados / EBITDA

⁹ Crédito vencido: Crédito vencido / Crédito concedido

¹⁰ PMP: (Dívidas a fornecedores / Compras) x nº dias

¹¹ PMR: (Dívidas de clientes / Volume de negócios) x nº dias

principal contribuição negativa para este valor adveio do défice na transação de carnes no montante de 715 milhões de euros. O setor dos cereais foi o segundo com maior défice agravando-se em 36,6 milhões de euros. O terceiro maior défice teve origem no segmento das sementes, grãos, frutos oleaginosos, plantas medicinais e palhas (deteriorando-se em perto de 30 milhões de euros). Em oposição esteve o excedente comercial de preparações de produtos hortícolas, frutos e plantas com um total de 133 milhões de euros após acréscimo de 33 milhões de euros.

Ainda sobre as importações, as relativas a gorduras e óleos alimentares, a par das frutas e cascas, foram as que mais cresceram desde 2014, respetivamente 20% (98 milhões de euros) e 9% (44 milhões de euros). Os cereais são outro bem alvo de grande importação. As exportações, por sua vez, tiveram como principal elemento as gorduras e óleos alimentares (594 milhões de euros que traduzem um aumento de 13% entre 2014 e 2015). As frutas e cascas, com uma variação idêntica de 13%, foram o segundo grupo de produtos mais exportado em 2015 correspondendo a 10% das exportações de produtos agrícolas e agroalimentares. As preparações de produtos hortícolas e de frutas registaram uma variação positiva de 6,5% e foram o terceiro maior segmento das exportações em causa contribuindo com mais 26 milhões de euros.

Quanto aos intervenientes, Espanha foi o principal exportador mas também cliente dos produtos agrícolas e agroalimentares portugueses em 2015. Quase metade (48%) das importações nacionais chegaram do país vizinho. A lista dos três maiores importadores fica completa com a França (9%) e com a Holanda (5%). Destaque ainda para os EUA cujas exportações destinadas a Portugal diminuíram 32% relativamente a 2014 num montante de 66 milhões de euros.

Por outro lado, a Espanha foi responsável por quase 37% das exportações nacionais. Angola com 9,4% e França com 9,2% completam o pódio dos maiores destinos de exportação. Apesar de continuar a ser bastante significativo, o volume de exportações para Angola teve um decréscimo acentuado de 16% (-69 milhões de euros) comparativamente a 2014. Mesmo não fazendo parte dos três maiores países exportadores, as exportações para ao Brasil também registaram uma forte desaceleração (-9% que representaram -20 milhões de euros).

No que respeita a balanços de aprovisionamento, nomeadamente de frutos, e apesar do saldo comercial negativo, o autoaprovisionamento em 2014/2015 foi de 86%, o melhor

de duas últimas décadas. Este valor foi obtido por via de um aumento em 27% da produção (alcançando as 988 mil toneladas) e por uma ligeira quebra (-1,2%) no consumo para um total de 1083 mil toneladas. As importações deste produto registaram uma variação negativa de 15%.

1.3.2.2. ÍNDICES DE PREÇOS

Quando se analisam estatísticas de preços na agricultura analisam-se: índices de preços de produção de bens agrícolas, índices de preços de bens e serviços de consumo corrente na agricultura e ainda índices de preços dos bens e serviços de investimento na agricultura. Por definição, os preços na agricultura são os recebidos pelo produtor (excluindo subsídios e o IVA dedutível). No setor agrícola as variações de preços são, em regra, justificadas pela sazonalidade, pelas condições meteorológicas e também pelos preços praticados em mercados internacionais.

No período de 2015 o índice de preços de produção dos bens agrícolas registou uma variação negativa de 2,1% justificada em grande parte pela acentuada quebra no índice de preços da produção animal (-8%, fortemente condicionada pela queda do preço do leite e dos suínos) dado que o índice de preços da produção vegetal até alcançou uma variação favorável de 4,3% impulsionada sobretudo por aumentos superiores a 20% da batata, azeite e plantas forrageiras (alimento de animais). Este índice registou uma variação homóloga de -5,2%.

O índice de preços de bens e serviços de consumo corrente na agricultura (Figuras 5 e 6) também registou uma variação negativa de 2,1% em 2015 (-3,5% no ano anterior). Além da alimentação para animais, a quebra foi provocada por uma redução em 12% dos preços da energia e lubrificantes. Contributo oposto foi dado pelo preço das sementes e plantas (+12%) e dos adubos (+4%).

Por último e para o mesmo período, o índice de preços dos bens e serviços de investimento agrícola cresceu 0,4%. Esta variação deveu-se a aumentos ligeiros nos preços de maquinarias e equipamentos de transporte. Diminuíram, também ligeiramente, os preços dos edifícios de exploração. No ano transato a variação foi de 0,7%.

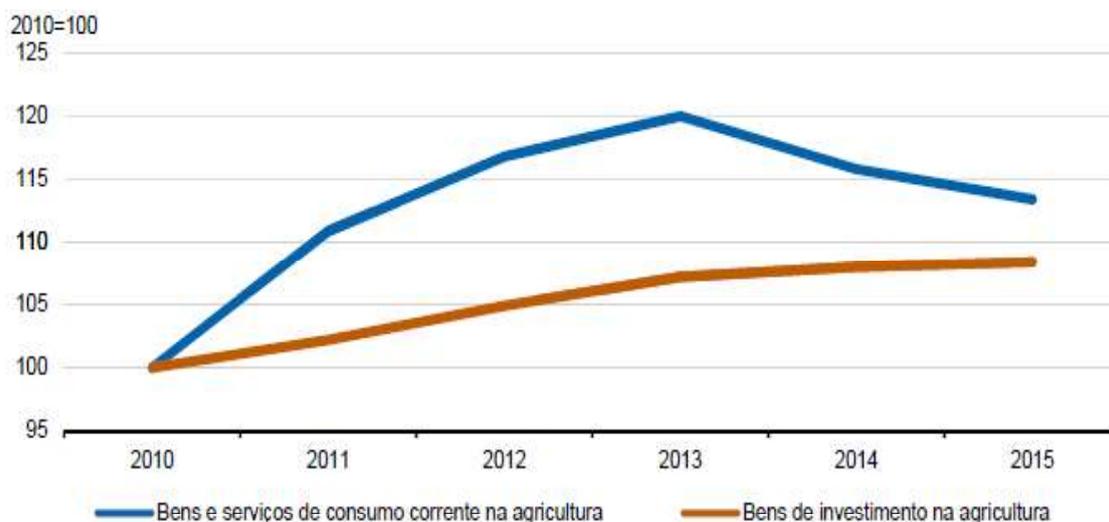


Figura 5: Índices de preços dos meios de produção

Fonte (não editada): INE, Estatísticas Agrícolas 2015 - Edição 2016

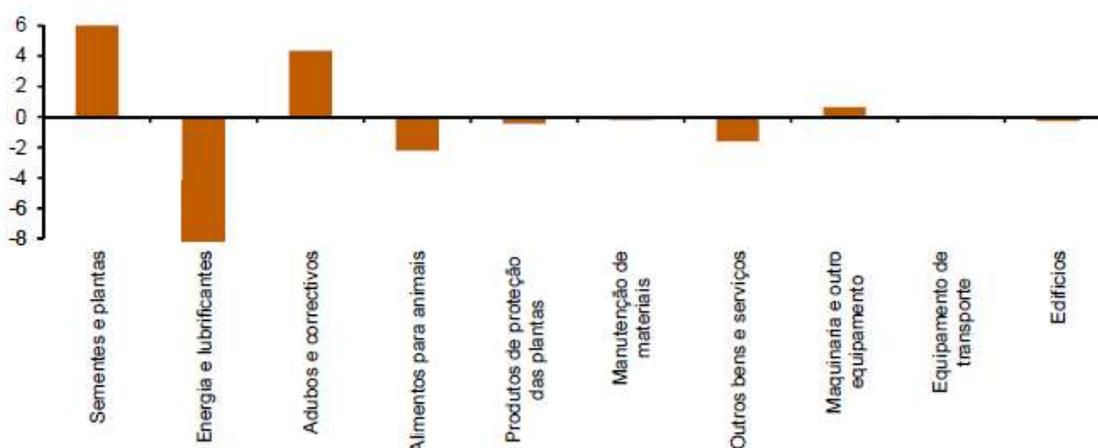


Figura 6: Variação nos índices de preços dos meios de produção

Fonte (não editada): INE, Estatísticas Agrícolas 2015 - Edição 2016

1.3.2.3. DIMENSÃO DAS EXPLORAÇÕES

No ano de 2013, metade do território era constituído por explorações agrícolas. Mais recentemente tem-se observado um aumento da dimensão dessas explorações bem como a melhoria dos indicadores laborais associados. Igualmente favorável é a redução em 20% da superfície agrícola não utilizada comparativamente a 2009, sendo em 2015 constituída por 100 mil hectares. Para tal tem contribuído a empresarialização da agricultura. O crescimento de sociedades agrícolas tem impulsionado a eficiência do setor por via da introdução de economias de escala e da adoção de práticas de gestão mais evoluídas. As 10 mil sociedades agrícolas existentes em 2015, embora

representando apenas 3,8% das explorações agrícolas, geriam 1/3 da superfície agrícola utilizada.

Quando comparado com outros Estados membros da União Europeia verifica-se que o setor agrícola português ainda é em grande parte constituído por pequenas explorações (valor médio de produção por exploração de 17 mil euros quando a média europeia é de 25 mil euros) cuja gestão é efetuada por produtores de idade avançada (os mais envelhecidos da União Europeia) e cuja formação é apenas assente na prática. Destes produtores apenas 6% dependiam em exclusivo da agricultura pois os seus rendimentos eram (e são) complementados com pensões.

1.3.2.4. ELEMENTOS MACROECONÓMICOS E INDICADORES FINANCEIROS

O rendimento da atividade agrícola, por unidade de trabalho ano¹², obteve um acréscimo de 3,1%, em termos reais¹³, relativamente ao período de 2014. No período anterior a variação tinha sido negativa de 1,7%. Tal resultou do aumento nominal¹⁴ de 4,5% do valor acrescentado bruto (VAB) a preços de base¹⁵, da redução de subsídios em 7,4% e da diminuição em 3,7% do volume de mão-de-obra. A subida do valor acrescentado bruto é reflexo do crescimento da produção agrícola em 2,2% que por sua vez supera o aumento em 0,8% do consumo intermédio.

Devido ao aumento de subsídios aos produtos em número (na ordem dos 7%) e em volume (quase 4%), a produção agrícola cresceu nominalmente em 2015. Este comportamento foi determinado pelo aumento de quase 6% da produção vegetal (melhoria no preço e no volume) pois a produção animal quebrou 2%. Apesar do aumento dos subsídios aos produtos, o total de subsídios pagos à atividade agrícola caiu mais de 7%. Também prejudicial foi a queda em 1,6% dos preços de produção, agravada por uma quebra de apenas 1,3% dos preços no consumo intermédio.

¹² Trabalho, medido em horas, de uma pessoa a tempo inteiro durante o ano

¹³ Valor corrigido da inflação

¹⁴ Valor sem correção da inflação

¹⁵ VAB: Valor da produção - Valor consumo intermédio, ou seja, $VAB = VBP - CI$, onde $VBP = \text{Vendas} + \text{Prestação de serviços} + \text{Variação nos inventários da produção} + \text{Trabalhos para a própria entidade} + \text{Rendimentos suplementares} + \text{Subsídios à exploração}$ e o $CI = \text{Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas} + \text{Fornecimentos e serviços externos} + \text{Impostos indiretos}$; Preços base: exclui impostos sobre produtos

Em 2015 o setor agrícola era responsável por 9% das empresas portuguesas, representando 35 mil empresas, 14% do volume de negócios e 9% dos trabalhadores em serviço. Desde 2011 o número de empresas e volume de negócios aumentou 1 ponto percentual. O número de trabalhadores teve uma variação marginal de 0,4 pontos percentuais.

Comparando com 2014, a variação do número de empresas no setor em causa foi positiva em 3,7%, crescendo mais 2,5 pontos percentuais que o total das empresas. Por cada entidade encerrada foram criadas 1,7 novas empresas.

Durante 2015 o setor agrícola era composto principalmente por microempresas (perto de 85%). As pequenas e médias empresas, apesar de constituírem apenas 15% das empresas nesta atividade, traduziam 53% do volume de negócios e 57% das pessoas ao serviço. As grandes empresas representavam somente 0,3% das empresas existentes mas desenvolviam 34% do volume de negócios e empregavam 18% das pessoas a trabalhar no sector. A par da dimensão, também é possível segmentar as empresas do setor pela fase da cadeia de produção. Desta forma, a componente “agricultura” englobava 43% das empresas do setor, a “indústria dos produtos agrícolas”, por sua vez, além de empregar 57% da mão-de-obra ativa, desenvolvia quase metade do volume de negócios seguida de perto pelo “comércio de produtos agrícolas” com 42% do volume restante.

De 2014 para 2015 o volume de negócios do sector cresceu, em média, 3%. O crescimento foi mais significativo nas grandes empresas (4%) e menos preponderante nas microempresas (1%). Um maior contributo foi também dado pela atividade “agricultura” (9%) já que a “indústria de produtos agrícolas” e o “comércio de produtos agrícolas” cresceram, respetivamente, 4% e 1%. O distrito de Lisboa agregava 27% do volume de negócios e o do Porto 13%.

Ainda sobre a empregabilidade, e nomeadamente através dos dados recolhidos pelo Censos 2011, a população empregada no setor agrícola, produção animal, caça e silvicultura era constituída por 120.230 elementos (2,8% da população empregada em território nacional). A maior parte destes trabalhava por conta de outrem (52%), os trabalhadores por conta própria representavam 23% dos indivíduos enquanto 18% eram empregadores. O Alentejo e o arquipélago dos Açores eram as zonas geográficas com maior empregabilidade, 9% e 7% respetivamente. Se comparado com o Censos anterior

(2001), o emprego em causa perdeu 95.368 trabalhadores, o que constitui uma perda de 44%.

Com exceção dos anos de 2012 e 2013, e conforme ilustrado na Figura 7, tem sido o mercado interno a marcar a evolução do volume de negócios do segmento agrícola. No ano de 2015 o quadrante exportador era composto por 6% das empresas do ramo, significava 35% do volume de negócios e compreendia 29% dos trabalhadores.



Figura 7: Volume de negócios - Contributos dos mercados externo e interno (em p.p.) para a taxa de crescimento anual

Fonte (não editada): Banco de Portugal, Nota de informação estatística 123-2016

Continuando a tendência de recuperação dos três anos anteriores, o EBITDA deste setor cresceu quase 20% em 2015, contribuindo para que 54% das empresas alcançassem uma variação positiva do EBITDA relativamente a 2014. Neste indicador destacaram-se as grandes empresas e a vertente “indústria de produtos agrícolas”. Apesar da melhoria, 30% das empresas do setor apresentaram EBITDA negativo naquele ano.

A rentabilidade dos capitais próprios do setor agrícola atingiu os 8% em 2015. O maior contributo foi dado pela “indústria de produtos agrícolas” (10%) seguindo-se o “comércio” destes produtos (7%).

A margem operacional média foi igualmente de 8%. Neste campo, a atividade “agricultura” com 13% e a “indústria de produtos agrícolas” com 11% foram os principais destaques. A margem líquida do setor foi inferior, 3%. Aqui destacou-se a “indústria de produtos agrícolas” que atingiu os 5%.

O rácio de autonomia financeira atingiu os 39%. Este indicador foi mais expressivo nas grandes empresas (44%) e menor nas microempresas (31%). Nas PME a autonomia foi de 40%. Nos segmentos de atividade destaque para a “indústria de produtos agrícolas” (42%). A “agricultura” e o “comércio de produtos agrícolas” alcançaram rácios de 38% e 33% respetivamente.

Fortemente influenciada pela quebra dos títulos de dívida, o passivo do setor agrícola retraiu 1% em 2015. Metade deste passivo era justificado por dívida remunerada, na qual destacavam-se os empréstimos bancários (27% do passivo). Esta dívida era mais expressiva na “indústria de produtos agrícolas” (55% do passivo). Em sentido oposto encontrava-se a atividade de “comércio de produtos agrícolas” (37% do passivo).

Os empréstimos concedidos pelas entidades financeiras nacionais ao setor agrícola decresceram 0,3% entre o final de 2015 e o final do primeiro semestre de 2016. Todavia, neste período quase 11% dos empréstimos realizados encontravam-se em incumprimento. Em 2011 a taxa de incumprimento era de 8,4%.

Os juros suportados caíram 13% em média. Esta quebra foi transversal entre as diferentes dimensões empresariais e segmentos de atividade.

O aumento do EBITDA do setor conjugado com a diminuição dos juros suportados permitiu aliviar a pressão financeira relativamente a 2014 em 5 pontos percentuais. Este alívio foi igualmente homogéneo entre as diferentes dimensões empresariais e segmentos de atividade. De referir que os juros suportados em 2015 absorveram 13% do EBITDA.

Voltando ao final do primeiro semestre de 2016, o “comércio de produtos agrícolas” era a atividade com maior rácio de crédito vencido, seguindo-se a “indústria de produtos agrícolas” e por fim a atividade de “agricultura”. Os rácios eram, respetivamente, 18%, 10% e 5%. Por dimensão, e com um rácio de aproximadamente 20%, eram as microempresas que apresentavam maior relação de crédito vencido. Numa posição intermédia, e com 8% de rácio, encontravam-se as pequenas e médias empresas. Por último, as grandes empresas registavam um rácio de crédito vencido de apenas 3%.

No exercício de 2015, 26% do passivo das entidades do setor era composto por dívida comercial. O “comércio de produtos agrícolas” voltou a destacar-se pela negativa com

38% do passivo. Seguiu-se a “indústria de produtos agrícolas” com 24% e os 16% da “agricultura”.

Devido à diferença negativa entre o saldo de fornecedores e clientes (equivalente a 2% do volume de negócios do setor agrícola) em praticamente todo o setor, este não gerou um financiamento líquido por dívida comercial em 2015. Este diferencial foi mais acentuado nas pequenas e médias empresas (4%) e menos negativo nas grandes empresas (0,2%). Só a atividade “agricultura” obteve um financiamento líquido por dívida comercial positivo (também equivalente a 2% do respetivo volume de negócios).

Uma última palavra para a Política Agrícola Comum (PAC) e à sua componente *greening* que incentiva a diversificação de culturas como forma de boa prática ambiental. A PAC representa um dos pilares da integração e consolidação do desenvolvimento económico e social europeu pois promove o desenvolvimento sustentável da agricultura em todo o território da União Europeia. Estabelece medidas de segurança no abastecimento de produtos alimentares, bem como de coesão social da Europa rural. No plano interno, a política contribuiu para o aumento do valor gerado pelo sector agrícola, florestal e agroindustrial em todo o território nacional. Valor esse que conduz à inclusão e equidade sociais, à sustentabilidade da produção de bens ambientais e à mitigação das alterações climáticas e da desertificação.

1.3.3. TRANSPORTE DE MERCADORIAS

Devido à menor informação encontrada durante a pesquisa realizada para o efeito, a caracterização deste setor será menos exaustiva.

1.3.3.1. ELEMENTOS MACROECONÓMICOS E INDICADORES FINANCEIROS

O valor acrescentado bruto das empresas de transporte rodoviário de mercadorias registou uma variação favorável de 11,8% no exercício de 2015. No total das empresas de transportes, a variação foi de 0,5% (3,2% em 2014).

Após um crescimento do volume de negócios do setor dos transportes de 4% em 2014, no ano seguinte a variação foi negativa em 0,6%. No rodoviário de mercadorias verificou-se um aumento de 2,4% do volume de negócios. O transporte rodoviário registou uma variação favorável de 5% no número de toneladas transportadas, contudo

houve uma diminuição na mesma ordem das distâncias percorridas (ton/km). A Figura 8 demonstra a movimentação de mercadorias pelos diferentes modos de transporte.

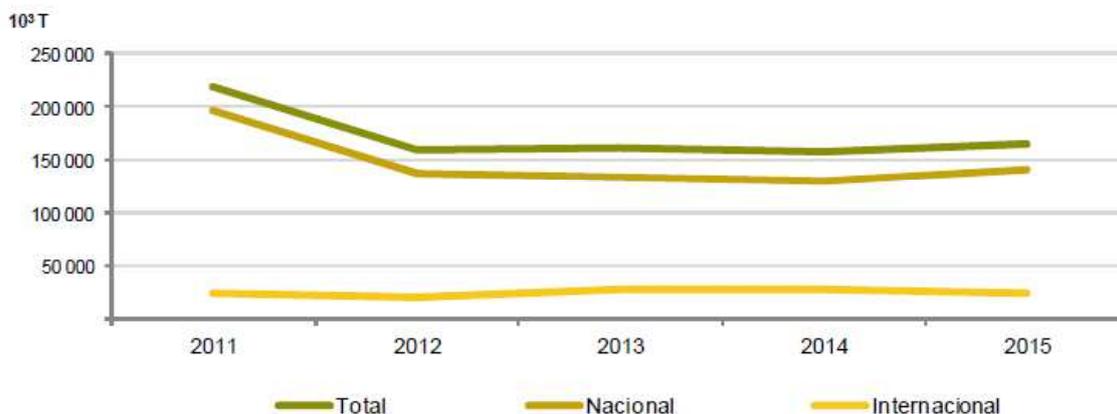


Figura 8: Toneladas transportadas por tipo de tráfego rodoviário

Fonte (não editada): INE, Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2015, Edição 2016

Numa rede rodoviária nacional composta por aproximadamente 14.300 quilómetros, o Norte e Centro do país foram as regiões de maior incidência (63%) de transporte nacional de mercadorias. O Centro e o Alentejo foram as únicas zonas em que o balanço entre as mercadorias carregadas e descarregadas em 2015 foi positivo.

Os produtos mais transportados em território nacional foram os pertencentes à classe de não energéticos das indústrias extrativas (24% dos bens transportados), seguindo-se os produtos oriundos da agricultura, produção animal, caça, silvicultura, peixe e pesca (12%) e produtos alimentares, bebidas e tabaco (11%).

Apesar de uma contração de 8,4% no transporte internacional, o peso das mercadorias transportadas em 2015 por veículos pesados matriculados em Portugal Continental cresceu 5% fruto do acréscimo em 7,7% do transporte nacional. Já o volume transportado caiu 5% em resultado da quebra de 12% no movimento internacional. O aumento do volume em 13% no transporte nacional não foi suficiente para inverter este resultado. Por cada tonelada transportada foram percorridos, em média, 209 km. Em virtude destes movimentos foram utilizados 53% (48 mil unidades) dos veículos pesados disponíveis em Portugal (camiões e tratores rodoviários). Tal teve impacto no consumo de combustíveis no transporte rodoviário que cresceu perto de 3% em 2015. No período transato a variação foi de 2%. Regressando a 2015, o consumo de gasóleo subiu 5% tendo por isso representado 78% do consumo total do transporte rodoviário.

Nota relevante para a incorporação de biocombustíveis no gasóleo (+123%) e na gasolina (+291%).

No ano de 2015 trabalhavam 164 mil pessoas no ramo dos transportes e armazenagem, representando 3,6% dos empregos totais. Apesar do aumento em 2,3% do número de trabalhadores (mais 2,4 mil pessoas), o número de empresas nesta área diminuiu 2,1% (400 unidades) dando continuidade a uma tendência de decréscimo.

1.3.3.2. SINISTRALIDADE

No âmbito da sinistralidade nacional em 2016 registaram-se 127.210 acidentes de viação. Comparativamente a 2015 tal traduziu-se num aumento de 4410 acidentes rodoviários (+3,6%).

1.3.3.3. IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES

O balanço entre mercadorias que saíram e entraram em território nacional durante 2015 apresentou, embora menos significativo que no período anterior, um saldo positivo de 83 milhões de Tkm (toneladas por km). Para tal contribuíram favoravelmente os transportes de minerais não metálicos (+613 milhões de Tkm) seguindo-se os de madeira e cortiça, pasta de papel e cartão. Em sentido oposto importa assinalar um agravamento no transporte de produtos agrícolas, da produção animal e caça, da silvicultura e pesca (-431 milhões de Tkm) bem como de outros produtos alimentares, bebidas e tabaco que, com um volume de 1.058 milhões de Tkm (13% do total), representaram, em valor absoluto, a categoria de mercadorias mais transportada para Portugal.

Tendo representado 36% do total dos produtos destinados ao estrangeiro, a Espanha foi o principal destino das mercadorias carregadas em Portugal. Destinaram-se a este país 53% dos produtos minerais não metálicos, 41% dos produtos químicos e fibras sintéticas e também 41% dos produtos de produção agrícola, animal e pesca. A França com 24% e a Alemanha com 14% encerraram os três principais destinos das mercadorias oriundas do nosso país.

No que respeita às mercadorias destinadas a Portugal, e à semelhança do descrito anteriormente, Espanha, França e Alemanha, representando 44%, 20% e 16% respetivamente, são os principais mercados de origem.

A nível europeu foi alcançado um acréscimo de 1,7% no setor dos serviços de transporte justificado em grande parte pelo aumento dos preços em todas as variantes. Nos transportes rodoviários de mercadorias a evolução foi de 1,8% (mais 1,5 pontos percentuais que em 2014). Altamente significativa foi a expansão do volume transportado (+71%). A nível de países, o Reino Unido foi aquele com maior aumento absoluto (mais 10% e mais 160 mil toneladas), ainda assim a República Checa (com 13%) e a Suécia (com 11%) foram os países com maior crescimento percentual. Em sentido oposto estiveram a Bélgica (-12%), Luxemburgo (-11%) e França (-6%). No país vizinho registou-se uma variação positiva de 6%.

1.3.3.4. ÍNDICE DE PREÇOS

O índice de preços dos serviços globais de transporte obteve um aumento de 1,8% durante 2015, mais 1,6 pontos percentuais que em 2014. O índice relativo ao transporte aéreo cresceu 5,5%. Nesse mesmo ano, o índice de preços do setor de transporte ferroviário manteve-se inalterado enquanto que o marítimo contraiu 2,3%. Já o relativo ao transporte rodoviário registou uma variação positiva marginal de 0,1%.

1.4. SÚMULA

Em suma, considera-se que os contributos teóricos recolhidos ao nível do controlo de gestão e *Balanced Scorecard* são adequados para a concretização dos passos seguintes deste trabalho, nomeadamente o diagnóstico, a análise crítica e o desenvolvimento do projeto de intervenção. O enquadramento teórico fornece diretrizes que facilitam a materialização dos objetivos deste trabalho. Tendo em consideração a dimensão das empresas-cliente que vão ser analisadas no decorrer deste estudo, assinala-se que o BSC tem ganho popularidade entre as pequenas e médias empresas dado que os benefícios que seriam obtidos pela sua utilização em grandes organizações são passíveis de replicação em estruturas de menor dimensão (Basuony, 2014). A análise setorial realizada permite conhecer as principais determinantes (caraterísticas e desafios) de cada setor, ajudando na sua compreensão. É correto afirmar que a evolução dos dados macroeconómicos em 2016 e 2017 irá contribuir para o fortalecimento dos três setores de atividade examinados. Uma última nota para a utilização de figuras não editadas. A inexistência de dados que permita replicar as figuras utilizadas levou a que se optasse pela inclusão das figuras já inseridas nas publicações que serviram de fonte.

CAPÍTULO 2 - MÉTODO

2.1 METODOLOGIA

Para este trabalho foi adotada a metodologia de caráter qualitativo. Nesta abordagem, conforme salientado por Hartley (citado em Cassel *et al.*, 2004), o estudo de caso ajuda a interpretar a influência do contexto organizacional e respetivo ambiente. De acordo com Yin (2003), o estudo de caso permite investigar fenómenos atuais em contextos reais. É um método indicado quando é difícil distinguir o próprio fenómeno do seu contexto dado que é composto por um trabalho empírico sustentado em evidências recolhidas através de vários recursos, o que permitirá obter uma compreensão generalizada do fenómeno alvo de estudo.

Ainda segundo o mesmo autor, e sendo o estudo do caso o procedimento mais indicado para este trabalho, ter-se-á a observação, a análise documental e as entrevistas como técnicas de recolha de dados.

2.2 AMOSTRA

A partir da carteira existente na empresa consultora que é parte integrante deste estudo, foram selecionadas três empresas-cliente (termo utilizado para distinguir entre atuais e futuros clientes da entidade consultora) pelos seguintes motivos:

- Urgência em supervisionar indicadores estratégicos de gestão (considerado prioritário pela gerência);
- Propensão e iniciativa para a mudança;
- Potencial de desenvolvimento do negócio;
- Necessidade de racionar custos e otimizar procedimentos;
- Inexistência de modelos de controlo de gestão integrados e dinâmicos;
- Ausência de sistemas de avaliação de desempenho e incentivos que promova o alinhamento de objetivos.

Estes elementos foram apurados por via da relação profissional mantida diariamente com os clientes durante a prestação de serviços de assessoria financeira (e validados em entrevista aos gestores).

As empresas-cliente objeto de estudo possuem atividades completamente distintas, nomeadamente:

- Comércio de máquinas para construção e engenharia civil (apesar de maior detalhe na secção 3.1, de ora em diante esta atividade será referida também como «construção civil»);
- Produção de bens agrícolas e sua distribuição (apesar de maior detalhe na secção 3.2, de ora em diante esta atividade será referida também como «agricultura»);
- Transporte de mercadorias e mudanças (apesar de maior detalhe na secção 3.3, de ora em diante esta atividade será referida também como «transporte de mercadorias»).

2.3 TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Parte dos elementos base para a realização do diagnóstico (por entidade observada) foram recolhidos através da realização de entrevistas semiestruturadas aos respetivos gerentes/direção. Durante a mesma foram anotados todos os conteúdos considerados importantes. Não foram realizadas gravações por não se considerar conveniente. Para o efeito foi elaborado um guião de entrevista (ver Anexo).

Paralelamente, recorreu-se à análise documental dos dados recolhidos através da assessoria financeira, nomeadamente: elementos da contabilidade financeira e relatórios de gestão baseados nessa mesma contabilidade. Importa ainda salientar os conhecimentos adquiridos pela partilha de informação ao longo da prestação de serviços através do contato mantido regularmente com cada cliente.

2.4 TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

Devido à quantidade de informação recolhida no decurso de estudos qualitativos, é expectável que a mesma seja caracterizada por maior ou menor grau de redundância. Para contrariar este efeito surge a análise de conteúdo. Esta pode ser interpretada como técnica de processamento (organização e classificação) de informação através do seu tratamento de forma controlada e sistemática, tendo por objetivo a obtenção de novos conhecimentos sobre a temática em estudo.

De acordo com Bardin (2002), a análise de conteúdo é definida como um agregado de práticas de análise da comunicação que, recorrendo a procedimentos sistemáticos e a objetivos descritivos do conteúdo de mensagens, procura estabelecer indicadores que tornem possível a dedução de conhecimentos sobre as condições de emissão e receção dessas mesmas mensagens.

CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO

Sendo o objetivo deste projeto apresentar um modelo de negócio inicialmente centrado na apresentação de *Balanced Scorecards* corporativos para três entidades, e uma vez realizado o enquadramento teórico necessário, o capítulo atual é constituído pela análise dessas três empresas-cliente (tipo). Após a apresentação dos elementos base, é realizada uma descrição sintética da cultura empresarial e dos moldes atuais de avaliação da performance e desempenho, sendo que todas as entidades dispõem de relatórios de gestão elaborados pela entidade consultora (baseados na contabilidade financeira).

A par dos pontos internos fortes (fontes de vantagem competitiva) e fracos, também são identificadas as oportunidades e ameaças oriundas do exterior consoante a empresa-cliente em observação. Esta interpretação é realizada através da matriz *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis*).

No final do capítulo realiza-se a análise crítica. São evidenciadas divergências comuns às três organizações e possíveis medidas de correção. De igual modo são segmentados os fatores críticos de sucesso. São ainda agrupados os objetivos estratégicos.

A informação que compõe este capítulo reflete os elementos recolhidos em entrevista e no decurso da prestação dos serviços de assessoria.

Quando se procura promover o alinhamento com a estratégia através de ferramentas e procedimentos aceites por toda a organização, só um diagnóstico incisivo poderá auxiliar a criação de respostas apropriadas às necessidades e desafios da empresa-cliente. Caso contrário, o risco de apresentar soluções enviesadas seria elevado, comprometendo logo à partida a eficiência de qualquer medida.

3.1 EMPRESA-CLIENTE DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

De acordo com o mencionado no início deste capítulo, na tabela seguinte (Tabelas 8) é caracterizada a empresa-cliente operante no setor da construção. Após a exposição dos elementos gerais, é dada a conhecer a missão, visão e valores da entidade, seguindo-se a descrição sumária das políticas vigentes em sede de avaliação da performance e desempenho organizacional. Nestas, destaca-se a prática do controlo orçamental e a atribuição de prémios consoante as vendas alcançadas. Assinala-se ainda a existência de um sistema de gestão da qualidade ao abrigo da ISO 9001, o qual já introduz determinados indicadores de controlo da atividade exercida.

Tabela 8: Descrição da empresa-cliente do setor da construção civil

Atividade	Comércio por grosso de máquinas para a construção e engenharia civil. O equipamento comercializado é construído pela casa-mãe estabelecida noutro Estado membro.
CAE	46630
Classificação empresarial	Pequena empresa ¹⁶ (desconsiderando o grupo empresarial)
Recursos humanos	14 colaboradores, maioritariamente comerciais e mecânicos (assistência pós-venda)
Departamentos	Gerência; Marketing; Administrativo-Financeiro-Qualidade; Comercial; Assistência técnica
Espaço físico	1 estabelecimento estável (escritório e armazém) na zona da grande Lisboa
Missão	Garantir a plena confiança dos clientes através do fornecimento de equipamento de excelência para a construção e engenharia civil
Visão	Ser líder nacional no fornecimento de equipamento pesado para construção e engenharia civil com o compromisso de proximidade e assistência permanente no pós-venda
Valores	Segurança, durabilidade, robustez, versatilidade, profissionalismo e prontidão
Política atual de avaliação de performance	Controlo orçamental Relatório anual de gestão baseado na contabilidade financeira Indicadores ISO 9001 (Análise da relação com os clientes)
Política atual de avaliação de desempenho	Prémio atribuído aos comerciais em função do volume de vendas Indicadores ISO 9001

Os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que caracterizam a empresa-cliente do setor da construção civil são ilustrados na figura seguinte (Figura 9). Desta forma é realizada a análise *SWOT* da entidade cujos resultados servirão de base para o apuramento dos fatores críticos de sucesso e para a definição dos objetivos estratégicos a seguir. Salienta-se:

- Várias oportunidades de expansão do negócio que carecem de melhor marketing;
- A preocupação com os custos de stock;
- O reconhecimento da importância da assistência técnica.

¹⁶ De acordo com o artigo 2º do anexo do Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro, previamente resumido

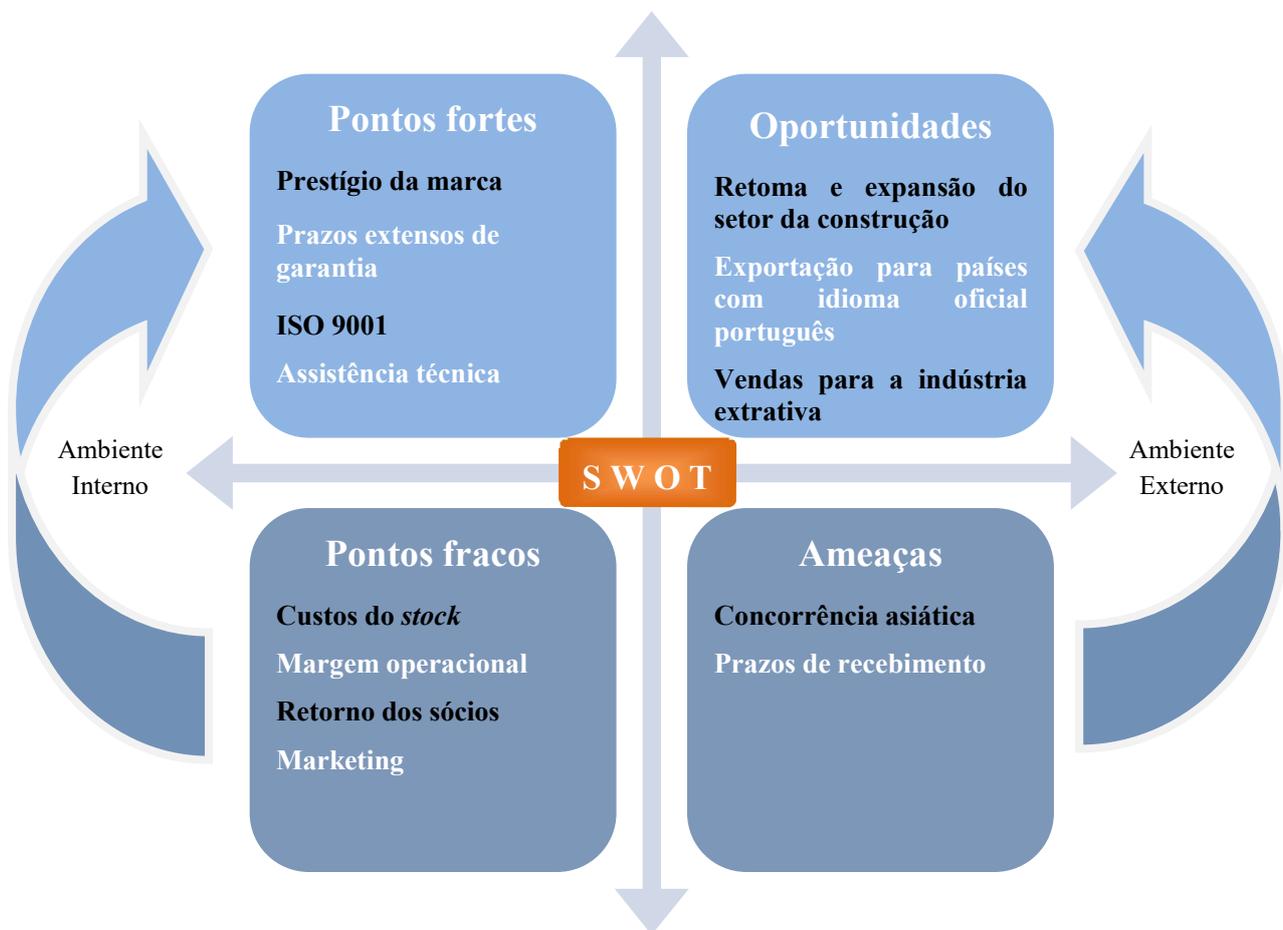


Figura 9: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor da construção civil

3.2 EMPRESA-CLIENTE DO SETOR AGRÍCOLA

À semelhança do ponto anterior, segue-se a caracterização da empresa-cliente pertencente ao setor agrícola. Após os dados base, nomeadamente, a classificação empresarial, o número de colaboradores, os departamentos e infraestruturas existentes, são conhecidas as principais determinantes da cultura instaurada (missão, visão e valores). Também são apresentadas as práticas desenvolvidas no âmbito da avaliação da performance de empresa e do desempenho dos colaboradores que a constituem. Estes elementos dão forma à Tabela 9. Importa destacar a utilização de um mapa de controlo da produção, através do qual se procede à confrontação entre as estimativas de cultivo e o *output* conseguido. Além das normas legais do setor, esta empresa também se encontra certificada pela Norma ISO 9001, a qual estabelece vários parâmetros por forma a acreditar a qualidade dos bens produzidos e seu transporte.

Tabela 9: Descrição da empresa-cliente do setor agrícola

Atividade	Cultura de produtos hortícolas, raízes, tubérculos, cereais e outras culturas temporárias e sua distribuição (atividade secundária)
CAE	1111; 1130; 1192; 49410
Classificação empresarial	Pequena empresa
Recursos humanos	38 colaboradores dos quais 30 são agricultores
Departamentos	Gerência; Administrativo-Financeiro-Marketing-Qualidade; Operacional (agricultores/operadores de equipamento produtivo)
Espaço físico	1 herdade no Ribatejo com infraestruturas e equipamentos de produção, armazenagem e transporte
Missão	Oferta de alimentos saudáveis e com sabor genuíno
Visão	Ser uma referência no mercado ibérico de produtos agrícolas biológicos sustentada na qualidade dos alimentos e do respetivo processo produtivo
Valores	Vida saudável, qualidade, autenticidade, confiança, consciência ambiental, inovação e paixão
Política atual de avaliação de performance	Mapa de controlo da produção estimada vs colheita Relatório anual de gestão baseado na contabilidade financeira Indicadores ISO 9001 (Avaliação da relação com os clientes)
Política atual de avaliação de desempenho	Indicadores ISO 9001

De igual forma, a análise *SWOT* da empresa-cliente do setor agrícola é ilustrada na Figura 10. Esta informação é vital para a determinação dos fatores críticos da atividade. Esta análise é por si uma forma segura de determinar os verdadeiros objetivos estratégicos que deverão delinear o curso da organização. É de salientar:

- A relevância financeira dos quadros comunitários de apoio para o desenvolvimento da atividade agrícola;
- A necessidade de credibilizar a produção biológica genuína através do marketing;
- A importância da distribuição acondicionada e atempada dos produtos produzidos para salvaguarda da qualidade (o *outsourcing* poderá ser alternativa);
- O peso do total de encargos com a produção biológica;
- As sinergias resultantes da produção em “escala” e de “gama”.

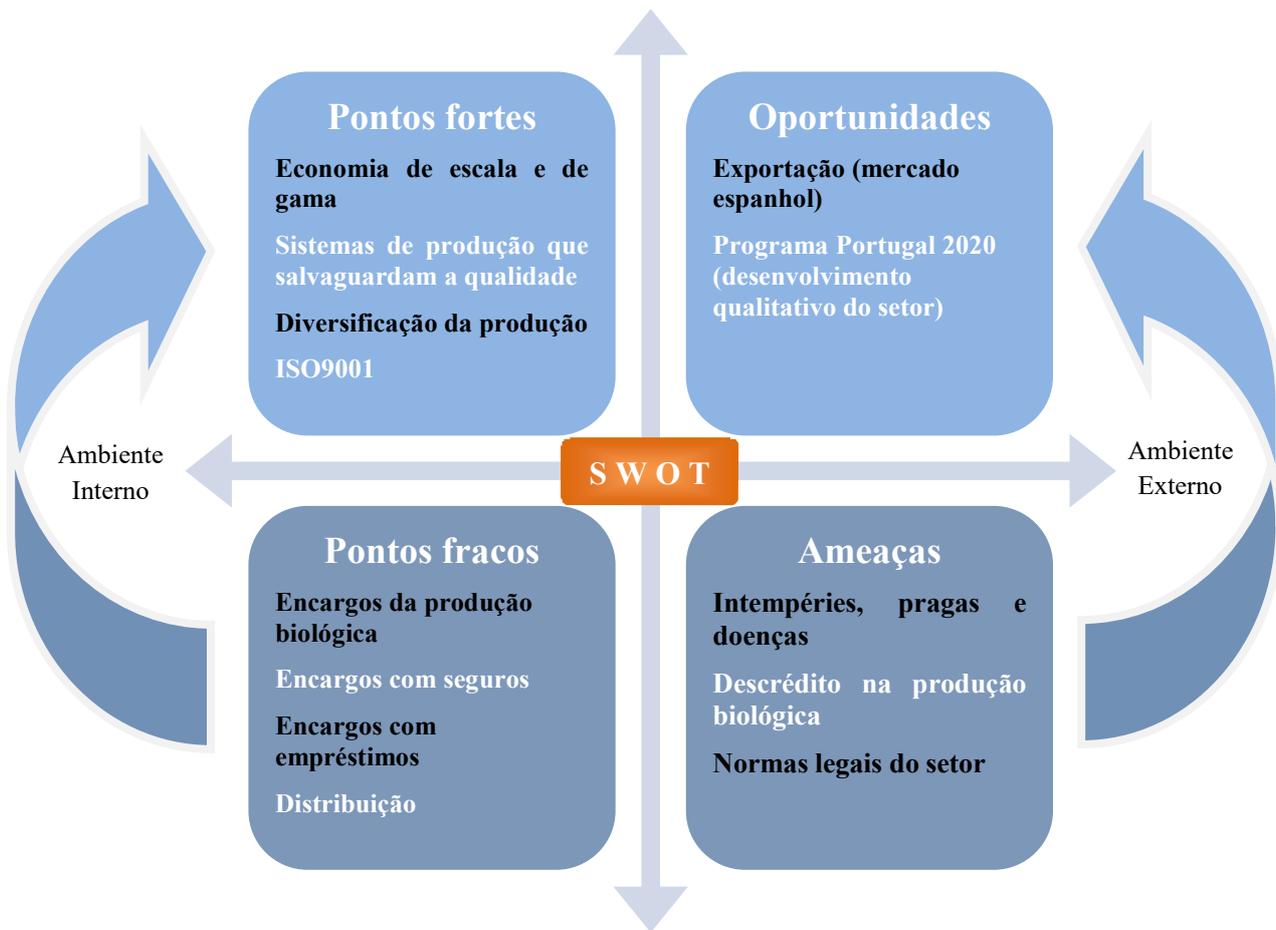


Figura 10: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor agrícola

3.3 EMPRESA-CLIENTE DO SETOR TRANSPORTADOR DE MERCADORIAS

Neste ponto é realizada a descrição da entidade restante. Assim, e seguindo a lógica descritiva das anteriores, após a listagem de informação genérica é mencionada a razão de ser da empresa-cliente do ramo dos transportes e como é que esta quer ser reconhecida no futuro. Depois são percorridas de forma sucinta as políticas de avaliação de performance e desempenho. Os elementos caracterizantes desta entidade preenchem a Tabela 10. Nesta organização destaca-se o uso do orçamento e seu acompanhamento, bem como o recurso a mapas de controlo do estado dos bens transportados e do tempo consumido na entrega. Ao nível das recompensas é concedida uma compensação adicional pelas deslocações que requeiram dormida.

Tabela 10: Descrição da empresa-cliente do setor de transporte de mercadorias

Atividade	Transporte de mercadorias e atividades de mudanças por via rodoviária. Armazenagem não frigorífica.
CAE	49410; 49420; 52102
Classificação empresarial	Média empresa ¹⁷
Recursos humanos	55 colaboradores com destaque para motoristas e funcionários de armazém
Departamentos	Gerência; Administrativo-Marketing; Financeiro; Operacional (motoristas e pessoal de armazém)
Espaço físico	1 centro logístico (com escritório) na zona da grande Lisboa 2 centros logísticos de suporte: Matosinhos (norte) e Faro (sul)
Missão	Exceder expectativas no transporte de bens e na execução de mudanças em prol da satisfação e comodidade do cliente
Visão	Ser a primeira opção nacional, via profissionalismo e respeito ambiental praticados, no transporte de mercadorias e nos serviços de mudanças solicitados por empresas e particulares, fomentando o historial conquistado
Valores	Rigor, confiança, compromisso, pontualidade e responsabilidade ambiental
Política atual de avaliação de performance	Orçamento (e controlo dos respetivos desvios) Relatório anual de gestão baseado na contabilidade financeira Mapas de controlo: bens danificados + tempos de entrega
Política atual de avaliação de desempenho	Compensação extra pelas deslocações que impliquem dormida (ajudas de custo superiores aos limites legais de exclusão da incidência fiscal e contributiva)

À imagem das entidades empresariais anteriores, a análise SWOT da empresa-cliente do setor de transporte de mercadorias é esquematizada na Figura 11. São assim representadas as fontes de vantagem competitiva. Com esta representação ficam reunidas as condições para projetar os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos desta última empresa-cliente. Da análise SWOT destaca-se:

- As restrições de circulação que deverão ser contornadas com veículos menos poluentes;
- A atenção aplicada ao manuseamento dos bens em transporte e respetiva duração;
- A gestão eficaz da frota (rotas de retorno e três pontos logísticos).

¹⁷ Conforme o artigo 2º do anexo do Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro, anteriormente resumido

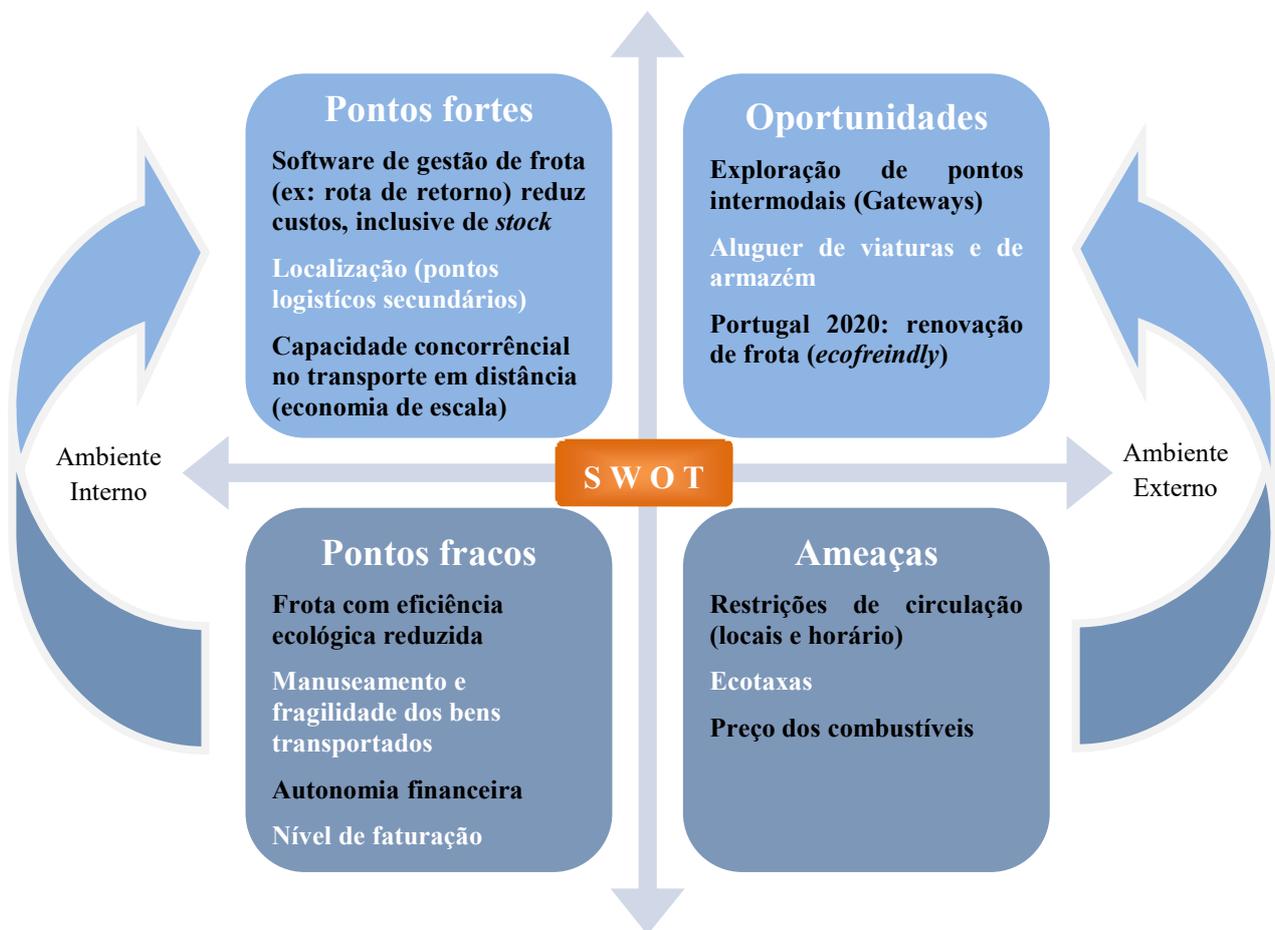


Figura 11: Matriz SWOT - Empresa-cliente do setor de transporte de mercadorias

3.4 ANÁLISE CRÍTICA

Por intermédio da análise realizada às três unidades empresarias, e embora não sejam referidas nas matrizes SWOT por serem circunstâncias comuns às três entidades, importa identificar medidas estruturais em falta. Medidas estas que em parte justificam a seleção destas três entidades bem como a necessidade de desenvolver os respetivos sistemas de controlo de gestão e performance. Essas situações a corrigir e possíveis ações corretivas são representadas na Tabela 11, da qual se destaca desde logo a inexistência de um mecanismo estratégico de acompanhamento dos resultados da atividade.

Pode-se concluir que nenhuma das entidades selecionadas adota práticas de controlo de gestão à altura das necessidades e exigências e que permita racionalizar processos (“encargos”) e otimizar recursos (“receitas”). Ao longo do capítulo seguinte serão apresentadas possíveis soluções para as divergências sinalizadas.

Tabela 11: Divergências e possíveis ações corretivas

DIVERGÊNCIA	AÇÃO CORRETIVA
Apesar de definida a respetiva estratégia, missão, visão e valores nas três empresas-cliente, a sua difusão por toda a estrutura não é a desejável	Divulgação efetiva da orientação estratégia e cultura empresarial por todos os colaboradores (reforçado nos motoristas e agricultores)
Inexistência de contabilidade analítica	Otimização da contabilidade financeira através da sua conversão para analítica
Ausência de uma ferramenta efetiva de monitorização da performance empresarial e do desempenho dos colaboradores que promova a concretização dos objetivos estratégicos	Implementação adequada do BSC (com a partilha, quando aplicável, de indicadores já constituídos no âmbito da Norma ISO 9001)
Impossibilidade de acompanhar fácil e regularmente o comportamento dos indicadores basilares de gestão	Análise célere e simplificada da evolução dos indicadores via BSC (podendo ser complementado pelo <i>Tableau de Bord</i>)
Os modelos de avaliação de desempenho existentes são rudimentares	Construção de um sistema de incentivos e recompensas que promova o alinhamento entre objetivos corporativos e individuais
Falta de responsabilização e autonomia ao longo da organização por forma a eliminar custos e procedimentos excedentários	Criação de centros de responsabilidade consoante a sua natureza (centro de custos, resultados ou investimento)

A seleção dos fatores críticos de sucesso é fulcral para a priorização dos objetivos que definem a estratégia de cada entidade. Por conseguinte, na Tabela 12 são representados os fatores críticos de sucesso das três empresas-cliente em estudo.

Tabela 12: Fatores críticos de sucesso de cada empresa-cliente

Construção civil	<ul style="list-style-type: none">• Fiabilidade e segurança do equipamento• Assistência pós-venda (prontidão)• Impulso do setor da construção
Agricultura	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade da produção (produtos de confiança)• Economias de escala e de gama• Distribuição (tempo de entrega e acondicionamento)• Fundos comunitários de financiamento (Portugal 2020)
Transporte de mercadorias	<ul style="list-style-type: none">• Salvaguarda do artigo transportado• Duração do transporte (prazos de entrega)• Otimização da frota automóvel e respetiva circulação• Restrições de circulação (índole ambiental)• Exploração de pontos intermodais

Através do processamento e análise dos elementos recolhidos foram validados, para cada empresa-cliente, os objetivos estratégicos que constituem a Tabela 13 e para os quais é determinante existirem indicadores-chave a monitorizar.

Os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores-chave serão posteriormente agrupados por perspetivas financeira e não financeiras e constituirão a base dos mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* de cada entidade em análise.

Quando apropriados, os indicadores derivados dos sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001) já existentes, nomeadamente na empresa-cliente de construção civil e na empresa-cliente agrícola, serão utilizados (e assinalados) nos respetivos *Balanced Scorecards* do projeto de intervenção.

Uma vez concluída a análise crítica e identificados os pontos-chave a corrigir e monitorizar encontram-se reunidos os requisitos para avançar com a proposta de intervenção.

Tabela 13: Objetivos estratégicos por empresa-cliente

Construção civil	Agricultura	Transporte de mercadorias
Incremento da margem operacional	Crescimento das vendas	Melhorar autonomia financeira
Redução dos prazos de recebimento	Retorno do capital aplicado	Incremento da faturação
Redução dos custos de <i>stock</i>	Otimização dos encargos com financiamento	Compensar investimentos dos sócios
Angariação de novos clientes	Diversificação da produção	Crescimento da quota de mercado
Aumento da satisfação dos clientes	Expansão ao mercado espanhol	Diversificação de serviços
Assegurar a fidelização dos clientes	Incrementar satisfação do cliente	Elevar satisfação dos clientes
Dinamização do <i>marketing</i>	Melhoramento da distribuição e <i>marketing</i>	Cumprimento de prazos de entrega
Prontidão e qualidade na assistência técnica	Adoção de práticas modernas de cultivo	Garantia do bem transportado
ISO 9001 Otimização da norma	Certificação da qualidade e adequação à legislação	Frota <i>ecofriendly</i>
Formação técnica sobre o inventário	Financiamento através de fundos comunitários	Financiamento por fundos comunitários
Melhor o desempenho comercial	Formação em novas tecnologias produtivas	Empenho dos colaboradores
Garantir a satisfação dos colaboradores	Melhorar a motivação dos colaboradores	Satisfação dos colaboradores

CAPÍTULO 4 - PROJETO DE INTERVENÇÃO

Concretizado o diagnóstico e o enquadramento teórico, encontram-se reunidas as condições para dar forma aos objetivos deste trabalho (construção de um modelo de negócio assente na consultoria em controlo de gestão e performance e que, no imediato, procura produzir *Balanced Scorecards* estratégicos para três entidades pertencentes à carteira de clientes de uma empresa de assessoria financeira). Conhecidas as determinantes da cultura e a estratégia organizacional é possível fornecer soluções personalizadas às necessidades e exigências de cada empresa-cliente em análise.

No entanto, e para afiançar a qualidade e competitividade dos serviços em mercado liberal, é altamente recomendável que as soluções planeadas sejam comparadas com as que são produzidas pela concorrência. Esta revisão foi concretizada pela entidade consultora através de pesquisas no mercado e teve por base a experiência interna de uso do BSC. A filosofia do *benchmarking* assenta na comparação com melhores práticas com o intuito de obter referências que impulsionem os níveis de competitividade fomentando a sustentabilidade. Trata-se de um processo sistemático e de melhoria contínua em que a comparação da performance, a nível corporativo, poderá incidir sobre tarefas, processos, departamentos ou até mesmo unidades ou setores de negócio. Conforme Raposo *et al.* (2006), o objeto de comparação poderá ser interno ou externo (concorrencial ou não). Ainda assim é conveniente ter por referência o que melhor se faz na concorrência sobre pena de o investimento realizado não contribuir para alcançar (e superar) as expectativas da organização e dos seus clientes.

De acordo com Junior *et al.* (2004), a primeira fase de um processo de *benchmarking* é composta pelo planeamento do objeto de comparação tendo como referência os fatores críticos de sucesso. Segue-se a recolha de dados e a posterior análise. Resta depois implementar as ações que conduzam à mudança e melhoria. Tal poderá implicar a revisão de objetivos ou metas.

Apesar deste método permitir aprender e melhorar a competitividade, a eficiência do *benchmarking* estará sempre dependente de características internas da própria empresa, como seja o caso dos recursos disponíveis, cultura empresarial e motivação para a mudança. Porém, o *benchmarking* não se esgota no momento da conceção de diferentes abordagens de intervenção, também deverá ser um recurso em análises futuras.

Resumindo as soluções encontradas, e após a demonstração dos mapas estratégicos na secção seguinte, serão apresentadas propostas de BSC para cada empresa-cliente. Será depois apresentado um modelo de negócio a desenvolver pela entidade consultora no sentido de explorar a unidade de negócio em assessoria no controlo de gestão e performance. Nesse âmbito serão traçados vários serviços que a entidade assessora visa comercializar no curto prazo.

4.1 MAPAS ESTRATÉGICOS

Antes da construção do BSC, e conforme evidenciado na revisão de literatura, importa desenhar os mapas estratégicos de cada empresa-cliente por forma a ilustrar as relações de causa-efeito existentes entre os diferentes objetivos estratégicos distribuídos pelas perspetivas financeira, mercado, processos e aprendizagem/crescimento.

A missão, visão e valores são integrados na estratégia que por sua vez é refletida em cada mapa estratégico. Na estratégia encontram-se igualmente espelhados os fatores críticos de sucesso e de vantagem competitiva.

Na sequência da listagem dos objetivos estratégicos (Tabela 13), e sendo a causalidade horizontal projetada a preto e a vertical a laranja, são desenhados os mapas estratégicos de cada empresa-cliente conforme o respetivo setor, nomeadamente:

- Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil (Figura 12);
- Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor agrícola (Figura 13);
- Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor do transporte de mercadorias (Figura 14).

Verifica-se coerência entre os três mapeamentos estratégicos ao apresentarem igual número de objetivos estratégicos por perspetiva. Neste campo foram seguidas as quatro perspetivas tradicionais (Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional) pois não se considerou necessário criar perspetivas extra para qualquer empresa-cliente. Desta forma são tomadas orientações de cariz financeiro e não financeiro, conforme apanágio do *Balanced Scorecard*. Regressando às semelhanças nos mapeamentos, constata-se a existência de alguns objetivos estratégicos transversais (embora as relações de causalidade não sejam necessariamente idênticas), como seja o caso da importância atribuída à satisfação de clientes e colaboradores.

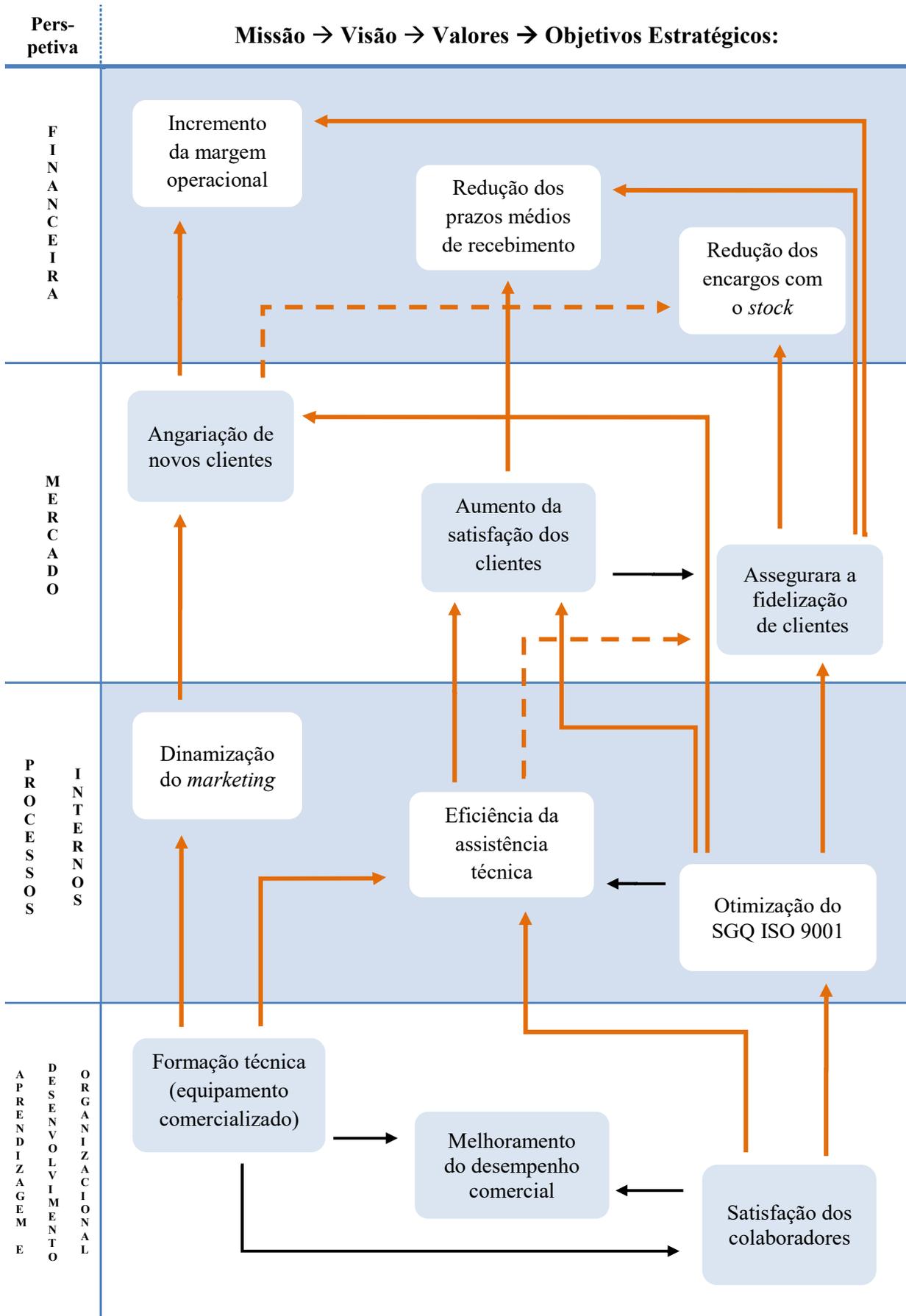


Figura 12: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil

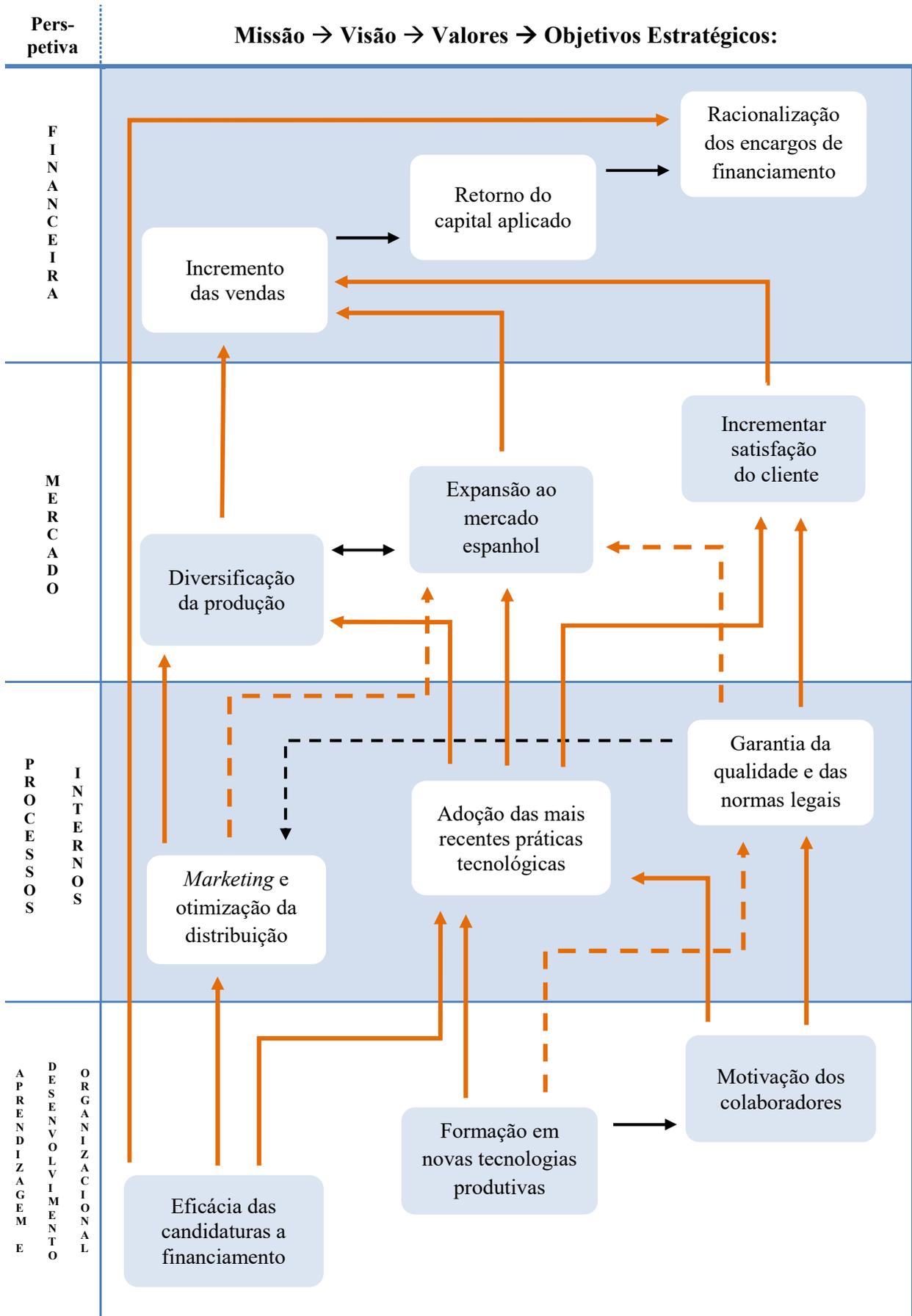


Figura 13: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor agrícola

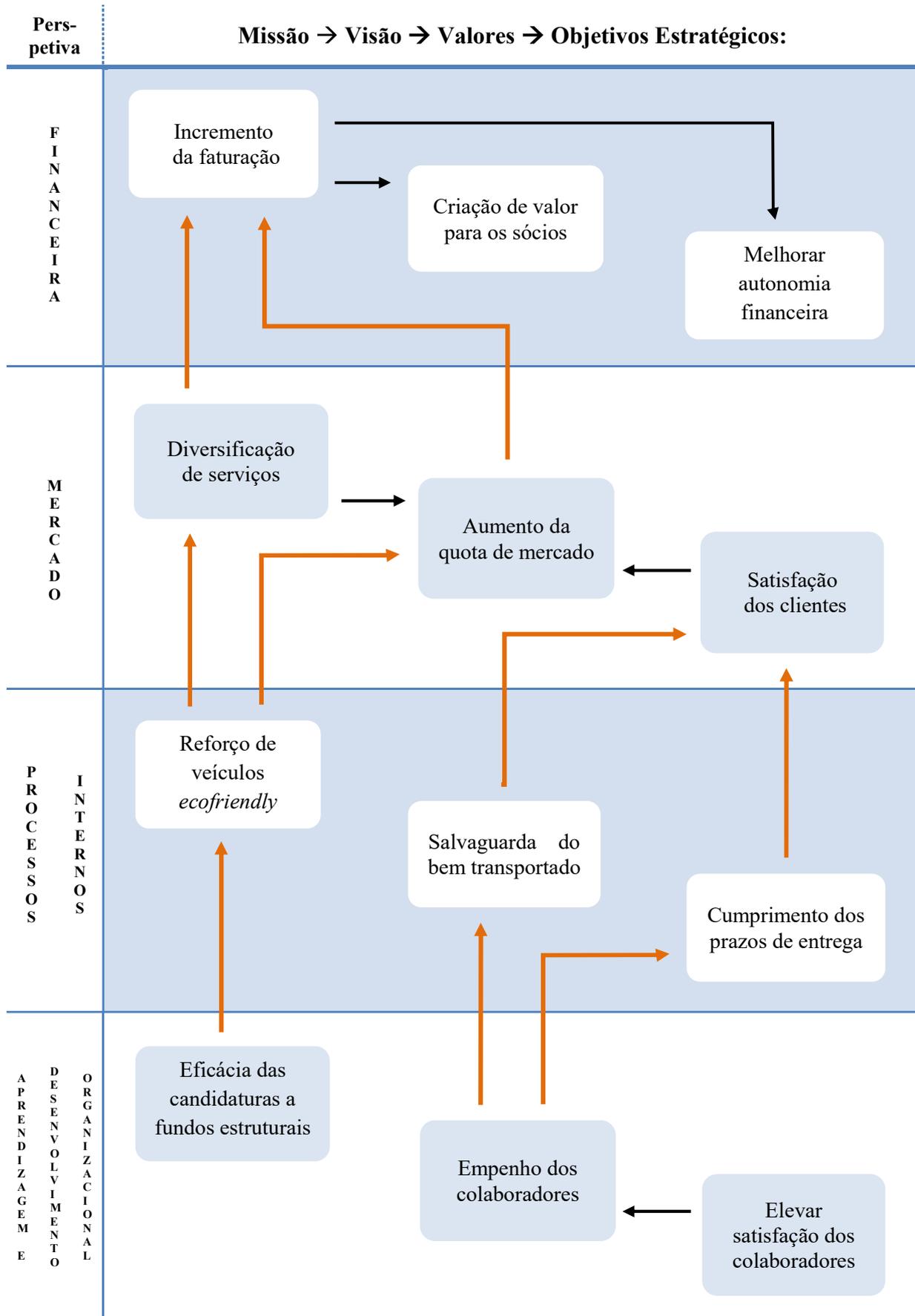


Figura 14: Mapa Estratégico da empresa-cliente do setor do transporte de mercadorias

4.2 BALANCED SCORECARD

Demonstradas as relações causa-efeito entre objetivos estratégicos procede-se à designação dos respetivos indicadores-chave julgados prioritários. Este passo é dado através da construção individual do BSC corporativo por empresa-cliente. Por conseguinte, para cada indicador-chave, e além da correspondente perspetiva e objetivo estratégico, é definido o eixo estratégico, a fórmula de cálculo, o resultado pretendido, a unidade de mensuração, a periodicidade de revisão, a ponderação por perspetiva e no geral, a origem dos dados e ainda a iniciativa a realizar em caso de desvio dos resultados.

Por se tratar do primeiro BSC para qualquer das empresa-cliente em apreciação, e conforme Ittner e Larcker (1998), é recomendável não designar um número excessivo de indicadores, tendo sido dada primazia e foco aos indicadores considerados prioritários.

Todos os elementos que compõem cada BSC foram devidamente discutidos e aprovados pela direção de cada entidade empresarial, encontrando-se em sintonia com a respetiva estratégia e cultura organizacional.

Dada a sua essência, o BSC permite responder a uma parte significativa das lacunas expostas na tabela de divergências e possíveis ações corretivas (Tabela 11). A integralidade e dinamismo que o caracterizam, permitem que o BSC, além de instrumento de monitorização, seja um engenho de difusão da estratégia e de alinhamento de objetivos de natureza distinta, sobretudo aquando da sua implementação a nível operacional. Via mapa estratégico, o BSC incorpora a missão, visão e valores na estratégia, traduzindo-a em objetivos estratégicos. A introdução de perspetivas distintas da financeira permite elencar objetivos de longo prazo a ações de curto prazo, relacionando objetivos e meios. As relações de causalidade permitem definir objetivos e ações de curto prazo (de outras perspetivas que não a financeira) que conduzem à realização dos objetivos financeiros de longo prazo.

Para a correta perceção da informação que alimentará cada BSC, é imprescindível que a entidade assessora converta a contabilidade financeira em analítica. Este processo, dada a integração, compatibilidade, versatilidade e extensão do sistema de informação financeira em prática, poderá ser concretizado automaticamente através da devida

parametrização do software de gestão utilizado. O mesmo permite realizar *backups* e gerir os utilizadores.

De acordo com Azevedo e Simões (2012), um sistema de informação contabilística, além de calcular os resultados da empresa, também possibilita o acompanhamento da atividade, auxiliando os gestores a planear e a decidir. Também dá a conhecer a situação económico-financeira da entidade aos seus *stakeholders*.

A contabilidade de gestão propriamente dita tem como objetivos:

- Apurar custos de produção de acordo com normas externas *standard*;
- Disponibilizar regularmente informação que permita ao gestor planear e controlar na sua área de negócio;
- Dar a conhecer a contribuição de cada segmento para os resultados (por via dos rendimentos, gastos e ativos económicos)

A concretização de um sistema de informação contabilística de gestão implica:

- Identificar os segmentos a analisar, tendo em consideração as características do negócio e da própria empresa-cliente;
- Escolher as metodologias de apuramento de gastos e proveitos (ex: método da absorção vs custeio direto);
- Afetar consumos, rendimentos, ativos e passivos aos segmentos (objetos de valor);
- Redação de relatórios de cariz económico-financeiro para cada objeto de valor.

O conceito de segmento (ou objeto de valor) será desenvolvido com maior precisão na descrição do serviço de assessoria em centros de responsabilidade e preços de transferência.

Antes de apresentar os BCS estratégicos, importa destacar que nos casos da empresa-cliente pertencente ao setor da construção e da empresa-cliente operante no setor agrícola são reaproveitados indicadores provenientes dos sistemas de gestão da qualidade ISO 9001. Estes indicadores estarão devidamente assinalados nos BSC correspondentes.

Conforme identificado através da fonte de dados de cada indicador, e na situação da entidade agrícola, foi ainda tida em consideração a importância do mapa de controlo da

produção, pelo que o BSC irá também daí recolher elementos. De forma similar, o mapa de controlo de bens danificados (na armazenagem e no transporte) e de tempos de entrega (duração) utilizado pela entidade transportadora também tem a sua influência retratada no BSC desta.

Assim, reunidos os elementos e requisitos propõem-se os BSC a seguir enumerados:

- *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil (Tabela 14);
- *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor agrícola (Tabela 15);
- *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor dos transportes de mercadorias (Tabela 16).

Seguindo a ligação existente com os mapas estratégicos, nomeadamente as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos, os *Balanced Scorecards* foram igualmente erguidos em torno das quatro perspetivas tradicionais (Financeira, Mercado, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional).

Para cada objetivo estratégico, de cada um dos três *Balanced Scorecards* estratégicos, foi atribuído o indicador considerado mais apropriado pelos respetivos órgãos de gestão. Foram também os gestores que definiram as características para cada indicador chave.

Ainda no âmbito das perspetivas, e apesar de ser perceptível através da percentagem da ponderação global de cada indicador, a cada perspetiva de cada BSC estratégico foi atribuída a ponderação discriminada no rodapé da tabela respetiva.

Perante a adoção posterior de *Balanced Scorecards* operacionais (conceito adiante explicado na Figura 15: Consultoria na conceção e introdução do *Balanced Scorecard*), deverá ser revista a composição dos BSC estratégicos, nomeadamente a natureza dos indicadores utilizados. Esta revisão deverá servir para expurgar do BSC estratégico qualquer indicador que pela sua natureza operacional deva ser transportado para o BSC operacional. No entanto, esta transição nunca deverá desrespeitar a linha estratégica correspondente, podendo, se assim for pretendido e aconselhável, proceder-se à utilização duplicada do indicador no BSC estratégico e no BSC operacional.

Tabela 14: *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor da construção civil

Perspetiva	Objetivo estratégico	Eixo estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de mensuração	Meta	Periodicidade de revisão	Ponderação na perspetiva (%)	Ponderação geral (%)*	Fonte	Iniciativa
FINANÇAS	Incremento da margem operacional	Crescimento + Rentabilidade	Varição da margem de contribuição (MC)	$(MC_n - MC_{n-1}) / MC_{n-1}$	%	+5%	Anual	40	14	Balancete	Análise das margens praticadas nas diferentes tipologias de obra.
	Redução do prazo médio de recebimento	Rentabilidade	Prazo médio de recebimento	$(\text{Dívida de clientes} / \text{Volume de negócios}) \times 360$	Dias	< 45	Trimestral	30	10,5	Balancete	Reforço das cobranças (reuniões com clientes em mora).
	Redução do custo de stock	Rentabilidade	Duração média de inventários	$(\text{Valor em inventário} / \text{Custo inventário}) \times \text{Número de dias}$	Dias	< 30	Anual	30	10,5	Balancete + Mapas de inventário	Otimização do sistema logístico através da adoção de metodologias <i>just-in-time</i> .
	Angariação de novos clientes	Crescimento	Varição do número de clientes (C)	$(C_n - C_{n-1}) / C_{n-1}$	%	+2,5%	Anual	30	6	Processo comercial	Análise da eficácia do marketing e estratégia comercial em conjunto com os departamentos correspondentes.
MERCADO	Aumento da satisfação do cliente	Satisfação	Índice de satisfação dos clientes **	Análise estatística dos resultados do inquérito (clientes)	%	> 85%	Anual	40	8	Inquérito de satisfação de clientes	Reuniões com os clientes insatisfeitos por forma a apurar e colmatar os motivos da insatisfação.
	Fidelização sustentada dos clientes	Fidelização	Porcentagem de clientes fidelizados	N° de clientes fidelizados / N° total de clientes	%	> 30%	Semestral	30	6	Processo comercial	Reuniões com clientes não fidelizados para apurar e corrigir os motivos da não fidelização (exclui clientes de obra única).
	Dinamização do marketing	Crescimento	Varição das vendas (V)	$(V_n - V_{n-1}) / V_{n-1}$	%	+5%	Semestral	30	6	Balancete	Análise da eficácia e eficiência do marketing em conjunto com o departamento correspondente.
SERVIÇOS	Prontidão e qualidade da assistência técnica	Fidelização + Eficácia	Reclamações sobre a assistência técnica **	N° de reclamações relativas à assistência técnica	Unidade	< 3	Trimestral	35	7	Processo da qualidade	Reuniões com os técnicos que prestam assistência para colmatar as falhas reportadas.
	Otimização do sistema de gestão da qualidade	Qualidade	Não conformidades **	Número de não conformidades	Unidade	< 5	Anual	35	7	Processo da qualidade	Ações de consciencialização da importância da qualidade (ex: formações).
	Formação técnica sobre o equipamento comercializado	Qualificação + Eficácia	Índice de eficácia da formação **	Análise estatística dos resultados do inquérito (formação)	%	> 80%	Trimestral	25	6,25	Inquérito de avaliação da formação	Revisão dos métodos e conteúdos da formação atendendo às necessidades dos colaboradores e objetivos da organização.
EMPREGADOS	Desempenho comercial eficaz	Eficácia	Porcentagem de propostas adjudicadas **	$\text{Propostas aceites} / \text{Total de propostas}$	%	> 60%	Semestral	25	6,25	Processo comercial	Ações junto do marketing e departamento comercial para dinamização das vendas (ex: formação em vendas e equipamentos).
	Garantir a satisfação dos empregados	Satisfação + Fidelização	Commitment e Índice de satisfação dos colaboradores **	Análise estatística dos resultados do inquérito (colaboradores)	%	> 75%	Semestral	50	12,5	Inquérito de satisfação e commitment de colaboradores	Analisar razões para a reduzida satisfação e commitment. Eventual revisão da política de remunerações e incentivos.

* Ponderação das perspetivas: Financeira 35%, Mercado 20%, Processos 20%, Aprendizagem 25% ** Retirado do SGQ ISO 9001

Tabela 15: *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor agrícola

Pers- petiva	Objetivo estratégico	Eixo estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de mensuração	Meta	Periodicidade de revisão	Ponderação na perspetiva (%)	Ponderação geral (%)*	Fonte	Iniciativa
F I N A N C E I R A	Incremento das vendas	Crescimento	Varição do volume de negócios (VN)	$\frac{VN_n - VN_{n-1}}{VL_{n-1}}$	%	+10%	Trimestral	40	8	Balancete	Reunião com a equipa de <i>marketing</i> para determinar e eliminar as causas do insucesso comercial.
	Maior retorno do capital investido	Rendibilidade	Varição da margem da contribuição residual (MCR)	$\frac{MCR_n - MCR_{n-1}}{MCR_{n-1}}$	%	+5%	Anual	30	6	Balancete	Reunião com a equipa financeira para apurar a razão dos desvios e como retornar os objetivos.
	Otimização dos encargos com o financiamento	Rendibilidade	Varição dos encargos com empréstimos (Juros)	$\frac{Juros_n - Juros_{n-1}}{Juros_{n-1}}$	%	-10%	Semestral	30	6	Balancete	Negociação de melhores condições de financiamento. Reforço das candidaturas aos fundos estruturais (custo de financiamento mais reduzido).
M E R C A D O	Diversificação da produção	Diversificação	Varição do número de espécies produzidas (EP)	$\frac{EP_n - EP_{n-1}}{EP_{n-1}}$	%	+5%	Anual	25	8,75	Mapa da produção	Análise do custo benefício em variar o número de espécies cultivadas. Eventual reforço da capacidade produtiva.
	Crescimento no mercado espanhol	Diversificação + Crescimento	Varição do número de clientes espanhóis (CE)**	$\frac{CE_n - CE_{n-1}}{CE_{n-1}}$	%	+10%	Anual	25	8,75	Processo comercial	Reunião com a equipa de <i>marketing</i> para determinar e eliminar as causas do insucesso comercial em Espanha.
	Incremento da satisfação do cliente	Fidelização	Índice de satisfação dos clientes**	Análise estatística dos resultados do inquérito (clientes)	%	> 85%	Anual	50	17,50	Inquérito de satisfação de clientes	Reuniões com os clientes insatisfeitos por forma a apurar e eliminar os motivos da insatisfação.
P R O C E S S O S	<i>Marketing</i> e melhoria dos canais de distribuição	Eficiência + Crescimento	Varição do volume de negócios (VN)	$\frac{VN_n - VN_{n-1}}{VL_{n-1}}$	%	+10%	Trimestral	40	10	Balancete	Análise da eficiência da distribuição e da eficácia do <i>marketing</i> . Estudar propostas de outsourcing para a distribuição.
	Adoção de tecnologia de ponta	Tecnologia	Duração do ciclo produtivo de cada espécie (CP X)	$\frac{CP X_n - CP X_{n-1}}{CP X_{n-1}}$	%	-5%	Anual	20	5	Mapa da produção	Revisão da eficácia e eficiência da tecnologia aplicada. Verificar adequação da formação recebida pelos colaboradores.
	Certificação da qualidade e cumprimento das normas legais	Qualidade	Não conformidades (ISO 9001)** + Divergências legais**	$\frac{N^\circ \text{ de não conformidades (NC)} + N^\circ \text{ de divergências legais (DL)}}{\text{Unidade}}$	Unidade	< 5 NC < 1 DL	Semestral	40	10	Processo da qualidade	Reunião com os responsáveis da qualidade por forma a erradicar a origem de não conformidades e a não observação de requisitos legais obrigatórios.
D E R E A M E N T E O	Aprovação de candidaturas a fundos comunitários (ex: Portugal 2020)	Crescimento	Taxa de aprovação das candidaturas submetidas**	$\frac{N^\circ \text{ candidaturas aprovadas}}{N^\circ \text{ total de candidaturas}}$	%	> 80%	Anual	30	6	Processo da qualidade	Revisão (melhoramento) das candidaturas submetidas e colocação de novas candidaturas. Solicitar propostas para <i>outsourcing</i> .
	Formação em novas tecnologias produtivas	Eficiência + Qualificação	Índice de eficácia da formação**	Análise estatística dos resultados do inquérito (formação)	%	> 75%	Trimestral	30	6	Inquérito de avaliação da formação	Análise dos métodos e conteúdos da formação atendendo às necessidades dos colaboradores e objetivos da organização.
	Melhorar motivação dos colaboradores	Fidelização + Satisfação	Índice de satisfação, <i>commitment</i> e índice potencial motivador (IPM)**	Análise estatística dos resultados do inquérito (colaboradores)	%	> 80%	Semestral	40	8	Inquérito de satisfação, IPM e <i>commitment</i>	Analisar razões para a reduzida motivação. Eventual revisão da política de remunerações e incentivos.

* Ponderação das perspetivas: Financeira 20%, Mercado 35%, Processos 25%, Aprendizagem 20% ** Retirado do SGQ ISO 9001

Tabela 16: *Balanced Scorecard* estratégico da empresa-cliente do setor dos transportes de mercadorias

Perspetiva	Objetivo estratégico	Eixo estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Unidade de mensuração	Meta	Periodicidade de revisão	Ponderação na perspetiva (%)	Ponderação geral (%)*	Fonte	Iniciativa
FINANÇAS	Reforçar autonomia financeira	Autonomia	Grau de autonomia financeira	Capital próprio / Ativo	%	> 50%	Annual	40	8	Balancete	Análise da possibilidade em realizar aumentos de capital e de que forma.
	Incremento da faturação	Crescimento	Taxa de crescimento do volume de negócios (VN)	$(VN_n - VN_{n-1}) / VN_{n-1}$	%	> 10%	Annual	40	8	Balancete	Reunião com a equipa de <i>marketing</i> para otimização do mesmo e da política comercial.
	Compensar investimento realizado pelos sócios	Rendibilidade	Variação da margem de contribuição residual (MCR)	$(MCR_n - MCR_{n-1}) / MCR_{n-1}$	EUR	> 5%	Annual	20	4	Balancete	Revisão da estratégia financeira e comercial por forma a eliminar ineficiências.
MERCADO	Aumento da quota de mercado	Crescimento	Quota de mercado	Vendas da empresa / Vendas do setor	%	> 15%	Annual	30	6	Balancete + Processo comercial	Reunião com a equipa de <i>marketing</i> para otimização do mesmo e da política comercial.
	Diversificação de serviços	Diversificação	Volume de negócio (VN) em novos serviços	$VN_{\text{novos serviços}} / VN_{\text{total da empresa}}$	%	> 2,5%	Annual	30	6	Processo comercial	Estudo do custo-benefício em expandir os serviços prestados. Eventual reorientação do <i>marketing</i> .
	Satisfação dos clientes	Fidelização	Percentagem de serviços sem reclamação	$\text{Serviços sem reclamação} / \text{Total de serviços}$	%	> 90%	Annual	40	8	Mapa de controlo de danos e tempos de entrega	Reuniões com os clientes insatisfeitos por forma a determinar e eliminar os motivos da insatisfação.
PROCESSOS	Cumprimento dos prazos de entrega	Qualidade	Percentagem de serviços realizados dentro do prazo	$\text{Serviços sem atrasos} / \text{Total de serviços}$	%	> 95%	Trimestral	35	12,25	Mapa de controlo de danos e tempos de entrega	Análise, junto dos operadores de distribuição, das situações causadoras de atrasos nas entregas.
	Garantia do bem transportado	Qualidade	Percentagem de serviços sem danos	$\text{Serviços sem bens danificados} / \text{Total de serviços}$	%	> 95%	Trimestral	35	12,25	Mapa de controlo de danos e tempos de entrega	Análise, junto dos operadores de distribuição, das situações causadoras de estragos nas entregas.
	Reforço da frota ecológica	Crescimento + Ambiente	Percentagem de veículos <i>ecofriendly</i>	$\frac{\text{N}^\circ \text{veículos ecofriendly}}{\text{N}^\circ \text{total de veículos da frota}}$	%	> 20%	Annual	30	10,5	Listagem dos ativos tangíveis	Analisar as causas de reprovação das candidaturas a apoios estruturais.
DESEMPENHO	Aprovação de candidaturas a fundos estruturais	Crescimento	Taxa de aprovação das candidaturas submetidas	$\frac{\text{N}^\circ \text{candidaturas aprovadas}}{\text{N}^\circ \text{total de candidaturas}}$	%	> 75%	Annual	20	5	Processo da qualidade	Revisão (aperfeiçoamento) das candidaturas submetidas e colocação de novas candidaturas. Equacionar o <i>outsourcing</i> para esta tarefa.
	Empenho dos colaboradores	Identidade (<i>Engagement</i>)	Percentagem de tarefas conforme	$\frac{\text{Tarefas sem irregularidades}}{\text{Total de tarefas}}$	%	> 95%	Trimestral	40	10	Mapa de controlo de danos e tempos de entrega	Implementar sistemas de <i>feedback</i> no contexto da gestão de desempenho.
	Elevar satisfação dos colaboradores	Satisfação + Fidelização	Índice de satisfação dos colaboradores e <i>commitment</i>	Análise estatística dos resultados do inquérito (colaboradores)	%	> 90%	Trimestral	40	10	Inquérito de satisfação e <i>commitment</i> de colaboradores	Apurar as razões da insatisfação e do fraco <i>commitment</i> . Eventual revisão da política de remunerações e incentivos.

* Ponderação das perspetivas: Financeira 20%, Mercado 20%, Processos 35%, Aprendizagem 25%

4.3 MODELO DE NEGÓCIO

Nesta seção procura-se definir um modelo para a criação do negócio de assessoria no controlo de gestão que compreenderá a realização de atividades associadas à arquitetura, implementação e acompanhamento de soluções a disponibilizar nesta temática. Este novo negócio será acrescentado ao leque de serviços já prestados por uma entidade de assessoria financeira presente há vários anos no mercado nacional.

4.3.1 A ENTIDADE CONSULTORA

Antes da descrição do modelo de negócio arquitetado, importa fazer uma descrição sintética da entidade prestadora de serviços de assessoria (Tabela 17).

Tabela 17: Descrição da empresa consultora

Atividade	Assessoria financeira (direção financeira, gestão contabilística, gestão de terceiros, consultoria e representação fiscal, projetos de financiamento)
CAE	69200; 70220
Classificação empresarial	Pequena empresa
Recursos humanos	12 colaboradores
Departamentos	Gerência; Contabilístico; Fiscal; Gestão de projetos; Jurídico; Administrativo-Financeiro-Qualidade; Comercial-Marketing
Espaço físico	1 escritório em Lisboa
Missão	Fornecer soluções reconhecidas pela criação de valor acrescentado junto dos clientes, garantindo elevados níveis de qualidade conforme as exigências do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 e assegurando a qualificação técnica e motivação dos colaboradores
Visão	Ser um <i>player</i> de referência no mercado nacional em <i>outsourcing</i> de gestão financeira, contribuindo para o sucesso do grupo empresarial do qual faz parte
Valores	Qualidade e melhoria contínua (aposta na Certificação ISO 9001), disponibilidade, confidencialidade, transparência e confiança
Política atual de avaliação de performance	Indicadores SGQ ISO 9001 (Avaliação e acompanhamento de clientes) <i>Balanced Scorecard</i>
Política atual de avaliação de desempenho	Indicadores SGQ ISO 9001

A par do sistema de gestão da qualidade ISO 9001, ressalva-se a utilização do *Balanced Scorecard* para o acompanhamento de objetivos operacionais do curto prazo e de objetivos estratégicos de médio-longo prazo.

4.3.2 FORMATO DO NEGÓCIO

A delimitação do novo negócio de consultoria tem início com a quantificação dos encargos associados. Em seguida será definida a oferta comercial (preços a praticar que assegurem determinada margem) para cada tipologia de serviço a prestar na assessoria em controlo de gestão. O apuramento de encargos tem por base valores reais.

Nesta fase de arranque do negócio, e dado que os recursos administrativos (equipamento e instalações) serão aqueles que já são usados diariamente na assessoria financeira, a sua utilização terá um custo residual e facilmente diluível, não se justificando a criação de critérios de imputação e discriminação de encargos. Caso se verifique a evolução favorável do negócio, ganhando este expressão no seio da prestadora de serviços, deverá ser revista a pertinência desta exclusão. Quanto a fornecimentos e serviços externos (consumos de água e luz), será de aplicar o mesmo critério. Já o encargo associado a deslocações à empresa-cliente deverá ser discriminado para ser objeto de débito autónomo. O custo mais significativo a ter em consideração na estimativa será o correspondente ao capital humano, o qual, e por enquanto, será constituído por um único colaborador (vencimento líquido mensal de aproximadamente 950 EUR). Os encargos com o *marketing* serão o segundo custo mais expressivo. Não estão previstos encargos com financiamento. Segue-se, portanto, a lógica do modelo da contribuição na determinação dos gastos, nomeadamente a ótica da margem direta (Rodrigues e Simões, 2012). São apenas imputados os encargos diretos da atividade e são excluídos os gastos de financiamento do ativo económico (por imaterialidade). Caso contrário, seria seguida a ótica da contribuição (inclui financiamento do ativo económico).

Os custos já incorridos com o planeamento da atividade a enraizar serão absorvidos pelos restantes departamentos da consultora, exceto se comercializados às três empresas-clientes da amostra. A imputação deste encargo (arquitetura do novo negócio) a outras empresas-cliente iria onerar o serviço de forma iníqua, reduzindo a sua competitividade, além de que estariam a ser enviadas as margens do negócio no primeiro ano, impossibilitando a sua comparação com exercícios seguintes. Esgotada essa hipotética imputação, os resultados não serão comparáveis pois a estrutura de custos seria desproporcionalmente menor (caso *ceteris paribus*).

Devido à dificuldade em prever a duração de cada projeto, dado que tal irá oscilar consoante a estrutura, necessidades e objetivos de cada empresa-cliente intervencionada, é mais adequado e seguro construir a oferta comercial tendo por referência um preço padrão.

Para que em simultâneo sejam cobertos os encargos descritos (capital humano + marketing)¹⁸ e praticada uma margem predefinida pela direção, a mesma propõe um preço médio de 40 EUR/hora (preço padrão) para a execução da nova consultoria. Sem prejuízo dos contratos em vigor na altura, este valor deverá ser atualizado em caso de inadequação perante a produtividade ou face a reajustamentos dos valores de mercado (*benchmarking*).

Numa primeira fase a abordagem comercial será direcionada à carteira de clientes da empresa (custos de marketing sem materialidade). No prazo de seis meses deverá ser equacionada a abordagem a clientes externos e realizada uma estimativa dos custos com o marketing. Não sendo tomada decisão em contrário, a oferta comercial deverá refletir este encargo que, entretanto, ganhará peso.

A oferta comercial incluirá a prestação de serviços em conjunto ou em separado, sendo o valor hora padrão recalculado consoante a adjudicação (ver Figuras 15, 16, 17 e 18). Embora sejam disponibilizadas as duas modalidades, premeia-se a aquisição integral dos serviços através da concessão de um desconto comercial (5%). Às atuais empresas-clientes ou a futuros clientes que também subcontratem serviços de natureza distinta do controlo de gestão, será realizada uma discriminação positiva extra de 5% nos valores finais (desconto comercial suplementar). Em caso de evolução favorável do negócio (via marketing, reconhecimento no mercado e pela dinâmica crescente), serão expectáveis mais e melhores receitas por via da fidelização de clientes, impulsionando os resultados operacionais e a rentabilidade. Este e outros indicadores relativos ao novo negócio serão refletidos no BSC da entidade consultora.

¹⁸ Encargo imediato (e anual) com capital humano: (1.300 EUR x 14 meses) + (1.300 EUR x 14 meses x 23,75%) + (6,80 EUR x 22 dias x 11 meses). Um contribuinte não casado, sem dependentes e residente no continente, que aufera 1.300 EUR mensais brutos em 2017, obterá nesse período um vencimento mensal líquido de 956 EUR [Taxa de retenção de IRS de 15,5% (Despacho nº 843-A/2017, de 13 de janeiro) e taxa de contribuição social de 11% (Guia da Segurança Social)].

Encargo imediato com marketing: imaterial. Se o novo negócio é direcionado para a carteira existente de empresas-cliente, a divulgação poderá ser realizada gratuitamente pelos próprios gestores de cliente de outros serviços de assessoria.

4.3.2.1 INDICADORES A ACRESCEM AO BALANCED SCORECARD DA ENTIDADE CONSULTORA

A rentabilidade referida no ponto anterior e outros indicadores considerados relevantes no contexto da consultoria em controlo de gestão e performance serão monitorizados recorrendo a indicadores a aditar ao BSC da entidade consultora (Tabela 18). Os indicadores a inserir enquadram-se nos objetivos estratégicos atuais, pelo que as relações causa-efeito existentes permanecem inalteradas. Todavia, e durante a fase inicial, as ponderações destes novos indicadores serão superiores às aplicadas aos indicadores dos restantes serviços de consultoria. Esta opção é justificada pela importância e algum risco atribuídos à nova unidade de negócio, pelo que os resultados merecem especial destaque e atenção.

Embora seja enquadrável fora do âmbito deste projeto, encontrando-se a entidade consultora certificada pela Norma ISO 9001, a gerência e o responsável da qualidade deverão integrar o novo negócio no sistema de gestão da qualidade existente. No futuro poderão ser adotados indicadores adicionais de análise dos resultados.

4.3.2.2 CRONOGRAMA

Enquanto elemento auxiliar, exemplifica-se uma minuta de cronograma (Tabela 19) para as principais tarefas a desenvolver na prestação de um hipotético serviço no contexto da consultoria em controlo de gestão e performance. O seu preenchimento, seja ao nível de serviços a prestar, seja na duração dos mesmos, irá variar consoante as características, pretensões e resiliência de cada empresa-cliente.

O cronograma, além de ajudar a definir objetivos e a estimar a concretização dos mesmos (calendário, recursos e especificações afetas ao projeto), também permite hierarquizar atividades através da identificação de tarefas precedentes (prioritárias) e respetivos *milestones* (pontos de controlo). Possibilita ainda a representação de atividades críticas e atividades não críticas (aquelas que apresentam flexibilidade no intervalo de realização), bem como a prevenção do risco e acautelamento da incerteza (planos de mitigação do risco e de contingência), reduzindo assim a ocorrência de problemas. Este é um meio de planeamento e gestão dos serviços a prestar que permite avaliar o desempenho da execução.

Tabela 18: Novos indicadores do *Balanced Scorecard* da empresa consultora

Indicador: Rendibilidade líquida da assessoria em controlo de gestão e performance

Perspetiva: Financeira	Objetivo estratégico: Sustentabilidade do negócio	Eixo estratégico: Rendibilidade	Fórmula de cálculo: Margem líquida / Volume do negócio	Unidade de mensuração: %	Meta: > 30%
Periodicidade de revisão: Semestral	Ponderação na perspetiva: 15%	Ponderação da perspetiva: 30%	Ponderação geral: 4,5%	Fonte: Balancete	Iniciativa: Reavaliação dos encargos e dos preços de venda

Indicador: Número de serviços vendidos, por natureza, da assessoria em controlo de gestão e performance

Perspetiva: Mercado	Objetivo estratégico: Diversificação dos serviços	Eixo estratégico: Diversificação	Fórmula de cálculo: Nº de vendas por natureza	Unidade de mensuração: Unidades	Meta: > 5
Periodicidade de revisão: Anual	Ponderação na perspetiva: 5%	Ponderação da perspetiva: 35%	Ponderação geral: 1,75%	Fonte: Processo comercial	Iniciativa: Revisão dos serviços menos vendidos

Indicador: Número de clientes (Nº C) da assessoria em controlo de gestão e performance

Perspetiva: Mercado	Objetivo estratégico: Maior quota de mercado	Eixo estratégico: Crescimento	Fórmula de cálculo: $(N^{\circ} C_n - N^{\circ} C_{n-1}) / N^{\circ} C_{n-1}$	Unidade de mensuração: %	Meta: +5%
Periodicidade de revisão: Anual	Ponderação na perspetiva: 10%	Ponderação da perspetiva: 35%	Ponderação geral: 3,5%	Fonte: Processo comercial	Iniciativa: Reforço do marketing e revisão comercial

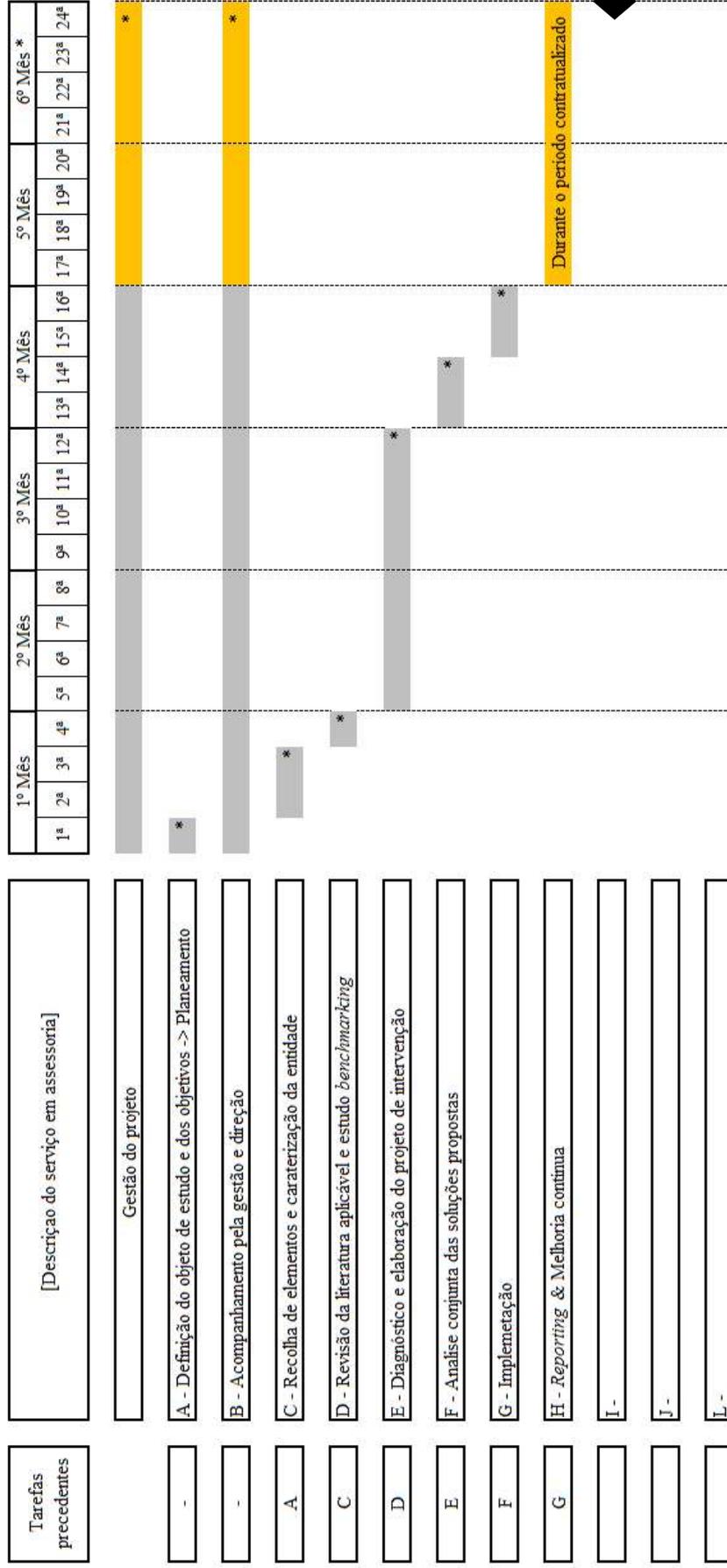
Indicador: Índice de satisfação dos clientes da assessoria em controlo de gestão e performance

Perspetiva: Mercado	Objetivo estratégico: Satisfação dos clientes	Eixo estratégico: Fidelização	Fórmula de cálculo: Análise estatística	Unidade de mensuração: %	Meta: 85%
Periodicidade de revisão: Anual	Ponderação na perspetiva: 10%	Ponderação da perspetiva: 35%	Ponderação geral: 3,5%	Fonte: Inquérito de satisfação	Iniciativa: Apuramento da insatisfação do cliente (reunião)

Indicador: Duração de cada projeto de assessoria em controlo de gestão e performance

Perspetiva: Processos Internos	Objetivo estratégico: Afetação de capital humano	Eixo estratégico: Rendibilidade	Fórmula de cálculo: Nº de horas por construção	Unidade de mensuração: Semanas	Meta: > 8 semanas
Periodicidade de revisão: Anual	Ponderação na perspetiva: 20%	Ponderação da perspetiva: 15%	Ponderação geral: 3%	Fonte: Plataforma de imputação de tempos	Iniciativa: Rever preços se duração do projeto for curta

Tabela 19: Cronograma de assessoria em controlo de gestão e performance (Minuta)



* meramente ilustrativo

4.3.2.3 PORTFÓLIO DE SERVIÇOS NA ASSESSORIA EM CONTROLO DE GESTÃO E PERFORMANCE

Apesar deste projeto estar fortemente ancorado à apresentação imediata de um BSC estratégico por necessidade expressa das empresas-cliente que constituem a amostra (conforme indicado na respetiva secção), a vertente de negócio que se pretende introduzir será composta por um conjunto mais vasto e completo de serviços. Tais serviços poderão ser comercializados agregados ou individualmente dado que nem sempre existe uma relação de dependência entre si e o cliente já poderá ter em prática soluções suplementares. Já a complementaridade é fortemente recomendada caso se ambicione desenvolver um sistema de controlo de gestão eficiente. Em qualquer dos casos, os serviços deverão ser caracterizados pela exigência e rigor.

Antes de partir para uma outra linha de ação, importa dar continuidade ao trabalho de elaboração dos BSC corporativos. Deste modo, o primeiro serviço a descrever será a assessoria na conceção e introdução do BSC (Figura 15).

Para cada categoria de serviço a prestar é realizada uma descrição teórica do mesmo por forma a explicar o seu enquadramento na estrutura organizacional e facultar a compreensão do mesmo. À exposição teórica são acrescidos métodos práticos que exemplificam soluções que podem ser adotadas. No final da apresentação de cada segmento de serviços que compõem a consultoria em controlo de gestão e performance são indicados os preços a praticar (oferta comercial) conforme as diretivas estabelecidas pela gerência (e anteriormente enunciadas). O preço/hora *standard* (40 EUR) vai sendo ajustado consoante o número de serviços adjudicados. Este incentivo procura promover a aquisição de uma maior quantidade de serviços, inclusive de outros serviços de assessoria não relacionados com o controlo de gestão, como seja o caso da assessoria contabilística, da consultoria fiscal, da gestão de terceiros (controlo de pagamentos e recebimentos) ou a preparação e submissão de candidaturas a fundos comunitários. Da mesma forma que, no imediato e no curto prazo, a oferta da consultoria em controlo de gestão é canalizada para empresas já clientes de outros serviços (também designados por empresas-cliente), no futuro pretende-se igualmente comercializar esses outros serviços junto de eventuais clientes que, na procura de soluções em controlo de gestão e performance, cheguem à esfera da empresa consultora.

Desenho e aplicação do BSC

Orientando a recolha de elementos conforme o percurso evidenciado ao longo do diagnóstico (Capítulo IV) e uma vez compreendidos os mapas estratégicos, torna-se possível proceder à construção dos BSC corporativos conforme demonstrado.

Adicionalmente, e de forma a garantir o alinhamento estratégico de e por toda a estrutura, importa descentralizar o BSC. Só assim é possível monitorizar a performance e desempenho (e corrigir desvios) de departamentos, equipas ou mesmo de indivíduos. Apesar de serem desenhados à luz da estratégia corporativa, estes BSC operacionais sofrerão os ajustes necessários por forma a serem adequados às necessidades e exigência da realidade a monitorizar. Serão realizados com a colaboração dos responsáveis departamentais e, se possível, com o contributo da restante colaboradores (recorrendo a inquéritos, questionários e/ou entrevistas). Os BSC operacionais permitem alinhar os objetivos individuais e coletivos (equipa ou departamento), e até mesmo do setor, com os objetivos corporativos. Os BSC corporativos também poderão ser ajustados devido à introdução de BSC operacionais. É assim assegurada a comunicação da estratégia por toda a estrutura e a flexibilização do controlo de gestão.

No entanto, e apesar de sair da esfera de atuação imediata, a mera construção do BSC é irrelevante caso o mesmo não seja colocado em prática. Neste sentido, exige-se auxiliar as empresas-clientes na implementação do BSC, sendo o enquadramento teórico o elemento orientador desta tarefa. Os serviços de assessoria na elaboração e instauração de BSC descentralizados serão idênticos aos praticados nos BSC estratégicos, embora adaptados às características e detalhes da realidade mais restrita que monitorizam. Na fase de implementação importa evidenciar o plano de ação e prazos associados.

De forma prática e resumida, é possível exemplificar as fases de criação e implementação do BSC: Definição do objeto e objetivos de projeto → Planeamento → Revisão da literatura e *benchmarking* → Definição da missão, visão e valores (início do diagnóstico) → Análise SWOT → Aceção da estratégia, da cultura empresarial e dos fatores críticos de sucesso → Identificação dos objetivos estratégicos (fim do diagnóstico) → Elaboração dos mapas estratégicos → Escolha dos indicadores e restante construção do BSC → Comunicação, discussão e implementação → Acompanhamento e melhoria. A articulação com a gestão é permanente.

Desenho e aplicação do BSC

Através dos diferentes graus de descentralização e de indicadores transversais, o BSC permite converter objetivos estratégicos em objetivos operacionais, devendo estes ser compostos por metas observáveis e coerentes, caso contrário poderão provocar desmotivação e até desconfiança (Malina e Selto, 2001). Poderá desta forma garantir-se o alinhamento organizacional, departamental e individual.

Adicionalmente, poderá propor-se a criação de *Tableaux de Bords*. Este instrumento, apesar de perder a componente estratégica, permite comparar dados passados com previsões. É um mecanismo mais sintético, de cariz operacional e de menor periodicidade (ex: diária ou semanal), o que possibilita maior rapidez de decisão por parte do gestor. A sua construção carece de revisão de literatura e de pesquisa de mercado (*benchmarking*).

Oferta comercial

- 40 EUR/h para BSC estratégico e um BSC operacional
- 35 EUR/h para BSC adicional ou qualquer BSC constituído por mais de 20 indicadores
- 5% de desconto na aquisição de todos os serviços de consultoria em controlo de gestão
- 5% de desconto extra para empresas-clientes atuais ou futuros clientes que pretendam assessoria de outra natureza

(Aos valores apresentados acresce IVA à taxa legal)

Figura 15: Consultoria na conceção e introdução do *Balanced Scorecard*

Conforme referido previamente, para a efetiva implementação de um sistema verdadeiramente integral de controlo de gestão e performance, dinâmico e alinhado com a estratégia empresarial, é imperativo desenvolver outras práticas e ferramentas que complementem a adoção do BSC e que, simultaneamente, permitam colmatar as divergências identificadas na Tabela 11 do diagnóstico.

Importa desde já destacar que a prática dos mecanismos que compõem os serviços adicionais a seguir descritos, cuja prestação está projetada para o curto prazo, permite e poderá implicar a especialização do próprio BSC (seja estratégico ou operacional) dado que novos indicadores nucleares, derivados de novos procedimentos, necessitam de ser monitorizados.

Além do conhecimento apropriado da realidade empresarial de cada cliente e daquilo que ele ambiciona corrigir ou alcançar, qualquer ação futura a realizar deverá ser procedida pela respetiva revisão de literatura e estudo de *benchmarking*. Estas são condições necessárias para garantir a qualidade dos serviços a prestar.

À semelhança do BSC, qualquer solução proposta deverá ser compreendida e aceite por todos antes de implementada. A motivação para a participação, aprendizagem e abertura para a mudança deverá seguir uma lógica *top-down*.

Qualquer solução elaborada, além de personalizada e à imagem da empresa (segundo a estratégia, a cultura organizacional e os desafios a derrubar), deverá ser simples, não devendo consumir ou exigir demasiados recursos financeiros e humanos.

Assim, apresentado o serviço prioritário referente à construção do BCS (e posterior implementação), e não descorando outros que possam ser estabelecidos posteriormente, tem-se por impreterível disponibilizar préstimos nas seguintes áreas de intervenção:

- Centros de responsabilidade e preços de transferência interna (Figura 16)
- Gestão e avaliação de desempenho, recompensas e incentivos (Figura 17)
- Melhoria contínua & *Reporting* (Figura 18)

Relembra-se que todos os serviços segmentados são de uma importância complementar para o controlo de gestão, embora possam ser adquiridos autonomamente.

Centros de responsabilidade e preços de transferência interna

O controlo de gestão deverá influenciar os gestores a tomarem decisões que aumentem a competitividade da empresa respeitando os interesses dos *stakeholders*. Os centros de responsabilidade ao estabelecerem unidades chefiadas por um gestor com resultados predeterminados facultam o alinhamento de objetivos. Permitem não só racionalizar encargos, mas também tomar decisões com maior detalhe e rapidez dado que cada departamento ou secção poderá constituir um centro de responsabilidade ficando automaticamente responsável pela gestão dos elementos a si afetos.

Inseridos na dimensão organizacional, e na opinião de Rodrigues e Simões (2012), os centros de responsabilidade podem ser interpretados como segmentos ou objetos de valor dado que são parte da empresa que importa supervisionar económico e financeiramente, *i.e.*, da qual serão examinados gastos, resultados e capital de financiamento ou suporte da atividade (ativo económico).

Consoante os elementos sob alçada do gestor descentralizado poderão ser diferenciadas três naturezas de centros de responsabilidade:

- Centros de custo (gestão de recursos);
- Centros de resultados (gestão de gastos e rendimentos);
- Centros de investimento (gestão de gastos, receitas e ativos económicos).

Indiferentes à sua natureza, ambos auxiliam na obtenção de objetivos financeiros (ex: racionalização de custos) e não financeiros (ex: prazo e qualidade do serviço).

A performance financeira de um centro de custos pode ser mensurada através dos consumos controlados pelo gestor. O desempenho financeiro de um centro de resultados poderá ser avaliado através do resultado operacional. Já a prestação financeira de um centro de investimento poderá ter como indicador a margem de contribuição residual (resultado operacional deduzido dos gastos de financiamento dos ativos económicos). Constata-se, portanto, o princípio da controlabilidade. Por outras palavras, o critério financeiro de avaliação só incorpora gastos, rendimentos, ativos e passivos que estejam sobre a influência do gestor.

Centros de responsabilidade e preços de transferência interna

Agregados aos centros de responsabilidade deverão ser praticados preços de transferência interna (PTIs), os quais servem para valorizar transações entre centros de responsabilidade. Estes preços devem ser pré-estabelecidos através de negociação, devendo influenciar e motivar o gestor descentralizado de acordo com o interesse estratégico. Preferencialmente, o PTI deve ser valorizado a preços de mercado ajustado (ganhos na realização interna face à externa) pois condições semelhantes à do mercado fomentam o espírito empresarial entre os centros de responsabilidade, maximizando as margens de contribuição. Se tal não for possível, poderá ser quantificado a preços *standard*. (Rodrigues e Simões, 2009)

Em resumo, os centros de responsabilidade são um mecanismo equitativo que confere autoridade e autonomia enquanto delega responsabilidade, clarificando a missão e objetivos do gestor e do respetivo centro. O desempenho de cada centro de responsabilidade poderá ser avaliado recorrendo a *Balanced Scorecards* descentralizados, mensurando indicadores financeiros e não financeiros em uníssono. Facilitam ainda a avaliação de desempenho e o processo de atribuição de prémios e recompensas.

Oferta comercial

- 40 EUR/h para implementação de centros de investimento
- 35 EUR/h para implementação de centros de resultados e centros de custo
- 5% de desconto na aquisição de todos os serviços de consultoria em controlo de gestão
- 5% de desconto extra para empresas-clientes atuais ou futuros clientes que pretendam assessoria de outra natureza

(Aos valores apresentados acresce IVA à taxa legal)

Figura 16: Consultoria em centros de responsabilidade e preços de transferência interna

Sistema de gestão e avaliação de desempenho, recompensas e incentivos

A gestão estratégica de recursos humanos procura potenciar o desempenho do capital humano através de uma política de incentivo ao *commitment*, à autonomia e à responsabilização (*empowerment*) por forma a criar iniciativa e promover a aprendizagem organizacional e participativa, a comunicação vertical e a coesão social (Generosa, 2015).

Neste contexto, e podendo ser de índole estratégica, tática ou operacional, a gestão e avaliação de desempenho mede a eficiência dos colaboradores e a sua contribuição para os resultados segundo objetivos organizacionais, coletivos ou individuais. Ajuda ainda a identificar necessidades de formação, a delinear a política de recompensas e a fundamentar o plano de progressão de carreiras. A avaliação poderá ser realizada pelo próprio, pela chefia direta, por pares, subordinados ou terceiros (“avaliação 360”). Deverá ser justa e rigorosa por forma a evitar erros de avaliação. Na prática é possível recorrer-se a métodos de análise de traços de personalidade, comportamentos, competências (técnicas, cognitivas e relacionais) ou seguir-se uma lógica de comparação com terceiros, com resultados passados ou com objetivos predefinidos.

Qualquer sistema de gestão e avaliação de desempenho terá início com a caracterização da organização (ex: missão, visão, valores e respetivas práticas de liderança organizacional e de gestão de recursos humanos e suas lacunas) e a identificação de necessidades ou divergências. Segue-se a criação do sistema e a sua implementação em sintonia com a estratégia e cultura empresarial (ex: definição de métodos e fontes de avaliação, relação com recompensas e incentivos e a necessária comunicação) e por fim a análise crítica (pontos positivos, negativos e sugestões). Se possível, o sistema deverá abranger todos os colaboradores (agrupados por *focus group*) e respetivas funções. Antes de criados os indicadores de desempenho dos colaboradores segundo os parâmetros a avaliar pela empresa, podem ser aplicados inquéritos de satisfação e inquéritos de avaliação e classificação de *commitment* (normativo, afetivo ou de continuidade). O índice potencial motivador (fonte de *empowerment* e *engagement*) também pode ser testado.

Seguindo este trajeto, os sistemas de recompensas e incentivos visam motivar comportamentos através da valorização de resultados e competências, quer individuais quer coletivas. Comportamentos esses alinhados com os interesses da organização e com a satisfação do colaborador, independentemente do grau de descentralização da função desempenhada. Deverá identificar-se com o colaborador e suas necessidades (desde as básicas às de autorrealização). As recompensas poderão basear-se na remuneração (ex: componente variável ou comissões), em incentivos (monetários ou em espécie) ou ainda em benefícios (ex: seguros ou plano de pensões).

Sistema de gestão e avaliação de desempenho, recompensas e incentivos

A estrutura e cultura organizacional, em conjunto com a envolvente, serão também diretrizes da política de remuneração que poderá direcionar-se para: a função, o mercado, as competências, a antiguidade ou nível de centralização. A eficácia dos incentivos dependerá do foco selecionado: o indivíduo (menor cooperação), a equipa (*team building*) ou a organização (maior cooperação e partilha de resultados).

Poderão ser vários os indicadores indexados à política de recompensas, sendo a margem de contribuição residual um dos mais completos pois um sistema de recompensas deverá maximizar o resultado residual (valor criado) das atividades ou segmentos. Contudo, é também aconselhável o uso de indicadores não financeiros. Reaparece assim a utilidade do BSC. À semelhança deste, os sistemas de recompensas e incentivos também são plausíveis de descentralização (Rodrigues e Simões, 2009).

Quanto às recompensas e incentivos propriamente ditos, surgem, entre outros, sistemas de bonificação assentes na gestão por competências. Neste âmbito podem ser estabelecidas fichas de objetivos para o serviço, equipa ou colaborador, bem como fichas de perfil profissional. A progressão na carreira pode depender, além do desempenho, de formações realizadas e da experiência adquirida.

Um sistema de incentivos poderá passar, por exemplo, pela avaliação qualitativa de competências (saberes) através da atribuição periódica de pontos segundo uma tabela criada para o efeito. Pontos que são acrescidos ou subtraídos consoante uma escala de desempenho, sendo o saldo positivo convertido em determinada quantia monetária ou em bens em espécie. Por sua vez, uma remuneração ou incentivo variável, conforme for mais apropriado, poderá ser aplicada(o) individualmente (ex: prémio de produtividade individual no serviço prestado), a um grupo (ex: prémio pela concretização de uma tarefa coletiva) ou a toda a organização (ex: distribuição de determinada percentagem de lucros não previstos). Uma outra possibilidade é a atribuição de prémios diferidos (ex: *stock options*) por forma a garantir a sustentabilidade das ações tomadas.

Alheio à sua natureza, qualquer sistema deverá ser prático e equitativo e ter por base o reconhecimento do contributo e características do colaborador. Deverá ainda ser seletivo, evolvente, flexível e baseado na meritocracia (competências), por forma a atrair, motivar e reter. Só assim é possível construir uma cultura assente numa relação de trabalho positiva e que reforça o contrato psicológico, contrariando a resistência à mudança e assente em padrões de qualidade.

Sistema de gestão e avaliação de desempenho, recompensas e incentivos

No exercício de uma gestão por objetivos estes são orientados para resultados e não para tarefas. Os mesmos são partilhados através da comunicação e coordenação. Os indicadores são estabelecidos com o auxílio de *benchmarking*. É promovida uma cultura de evidências (registos da evolução de indicadores, de fatores críticos e de ações corretivas) e de compromisso entre as partes. Em qualquer caso, os objetivos deverão ser específicos, mensuráveis, ambiciosos, realistas e temporizáveis (acrónimo *SMART*).

Conhecida a capacidade instalada, estas práticas ajudam ainda a promover a filosofia *Total Quality Management*.

Adicionalmente, poderá equacionar-se a disponibilização de assessoria na gestão de carreiras, abordando a perspetiva organizacional e a individual, procurando a sua convergência. Nesta linha poderão ainda ser abordadas temáticas como o *mentoring* ou o *coaching*.

Apesar de ser definida uma oferta comercial para este segmento de serviço, o mesmo poderá ser realizado através de parceria comercial com uma empresa especializada na matéria. Neste caso a oferta comercial será acordada entre prestadores.

Oferta comercial (sem parceria)

- 40 EUR/h para implementação de sistema de gestão e avaliação de desempenho ou de recompensas e incentivos
- 35 EUR/h para implementação conjunta de sistema de gestão e avaliação de desempenho e de recompensas e incentivos
- 5% de desconto na aquisição de todos os serviços de consultoria em controlo de gestão
- 5% de desconto extra para empresas-clientes atuais ou futuros clientes que pretendam assessoria de outra natureza

(Aos valores apresentados acresce IVA à taxa legal)

Figura 17: Consultoria em gestão e avaliação de desempenho e em sistemas de recompensas e incentivos

Melhoria contínua & Reporting

Após a instauração de todo o sistema de controlo de gestão e performance há que garantir a permanente adequação e funcionalidade dos procedimentos e ferramentas que o compõem por forma a responder e antecipar novos desafios, sejam estes de índole interna ou externa, de curto ou longo prazo. A própria aprendizagem e uso também deverão contribuir para a criação de novos procedimentos e indicadores. Deve ser avaliado o impacto das decisões tomadas e mecanismos instaurados. A revisão da estratégia, seus objetivos e metas deverá ocorrer com a periodicidade considerada pertinente para cada empresa-cliente, devendo todo o sistema de controlo acompanhar tal atualização. A automatização deverá ser aplicada quando justificável. Ainda de acordo com as especificidades de cada entidade e do setor em que se encontra inserida, deverão ser realizados estudos de benchmarking para testar e aperfeiçoar o estado de arte do controlo de gestão e performance. Procura-se deste modo otimizar todas as ferramentas e práticas que constituem os serviços disponibilizados pela consultora.

Por sua vez, o *reporting* permitirá manter os órgãos de gestão informados dos resultados obtidos. Esta tarefa poderá ser efetuada diretamente à empresa-cliente ou, em alternativa, à casa-mãe localizada no estrangeiro e terá a periodicidade adequada à natureza dos indicadores a reportar. Além de assumir o formato de relatório, poderão ser agendadas reuniões junto da empresa-cliente.

Oferta comercial

- Pacote de 6 horas: 200 EUR
- 30 EUR/h para acompanhamento e/ou *reporting* adicional
- 5% de desconto na aquisição de todos os serviços de consultoria em controlo de gestão
- 5% de desconto extra para empresas-clientes atuais ou futuros clientes que pretendam assessoria de outra natureza

(Aos valores apresentados acresce IVA à taxa legal)

Figura 18: Consultoria em melhoria contínua e *reporting*

Caso o objetivo consista na construção de raiz de um sistema de controlo de gestão e performance, então a prestação de serviços terá a seguinte sequência (Figura 19):

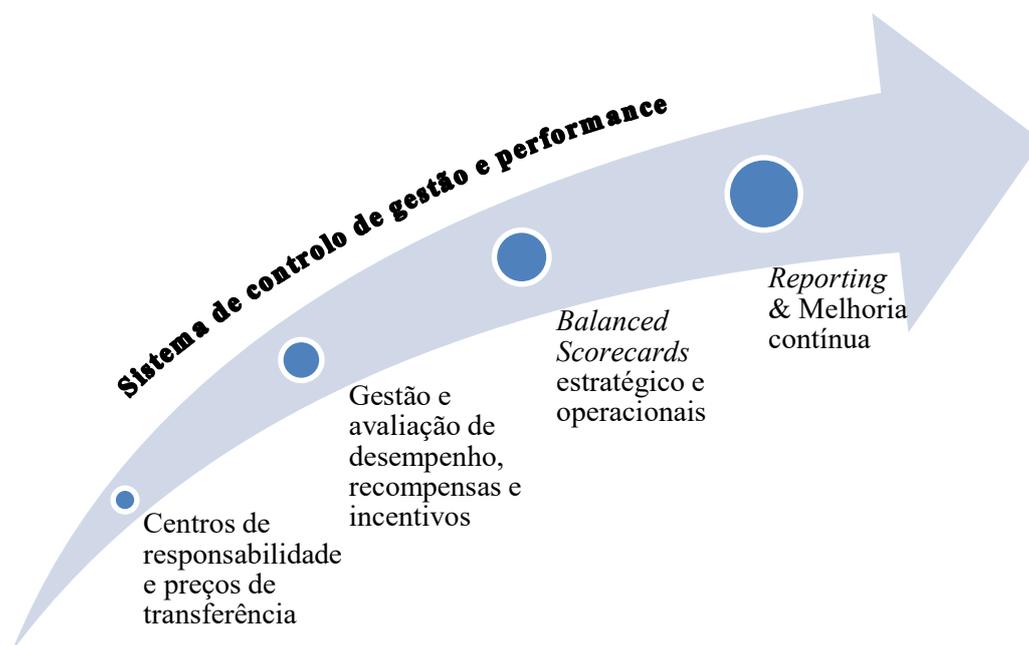


Figura 19: Serviço agregado de assessoria em controlo de gestão e performance

Em alternativa e quando solicitado, apesar de complementares, os produtos poderão ser comercializados em separado. O portfólio de serviços será idêntico (Figura 20).



Figura 20: Serviços autónomos em assessoria em controlo de gestão e performance

Recuando à análise crítica no contexto de diagnóstico das empresas-cliente selecionadas, as soluções apresentadas no decurso do presente capítulo permitem a:

- Adoção de contabilidade analítica e a conexão de modelos teóricos à realidade empresarial, ajudando a sintetizar informação fulcral e a definir prioridades;
- Ressalva dos fatores críticos de sucesso, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças através do conhecimento atempado da atividade da empresa e do comportamento do mercado;
- Monitorização sistemática dos objetivos estratégicos, recorrendo a indicadores de performance e desempenho;
- Inclusão de sistemas de recompensas e incentivos que fortalecem a estratégia e cultura empresarial existente ou pretendida;
- Introdução de centros de responsabilidade e preços de transferência;
- Partilha e operacionalização da estratégia e cultura empresarial por toda a estrutura (fácil visualização e representação destas);
- Convergência de objetivos através do compromisso e responsabilização (permite confrontar os colaboradores com os resultados alcançados);
- Conversão de objetivos do longo prazo em objetivos e ações transversais do curto prazo;
- Racionalização de custos e otimização de capacidades, procedimentos, processos e recursos;
- Articulação com Sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001 e com outras ferramentas de controlo já existentes (que poderão posteriormente ser revistas);
- A execução do planeamento do negócio, a gestão do risco e a maximização da cadeia de valor, facultando a modernização e a evolução do negócio;
- (Identificação de outras necessidades de *outsourcing* que podem ser satisfeitas pela empresa consultora, ex: candidaturas a programas de financiamento).

Estas premissas deverão permitir o desenvolvimento sustentável do negócio de consultoria de gestão e performance na medida em que o mesmo deverá constituir uma mais-valia para cada empresa-cliente. Através do capítulo que agora se encerra foi apresentado um modelo de negócio focalizado nas pretensões de todos os interessados (*stakeholders*). Consideram-se atingidos os objetivos que iluminaram este projeto, pelo que resta proceder à sua conclusão.

CONCLUSÃO

Este projeto é aplicado a uma organização que presta serviços de assessoria financeira que, face ao contexto atual, decidiu criar uma nova área de negócio que procura dotar os seus clientes de práticas e meios de controlo de gestão e performance. Para o efeito foi abordada uma forma de desenvolver o negócio e foram estimados serviços a prestar nesta temática. Este foi o principal objetivo deste projeto. Apesar da prioridade atribuída ao desenho do BSC estratégico, foram apresentados outros serviços e uma forma de os comercializar. No global, a assessoria em controlo de gestão e performance que se pretende comercializar é segmentada entre o desenho e aplicação do BSC, a introdução de centros de responsabilidade e preços de transferência, a implementação de sistemas de avaliação de desempenho, recompensas e incentivos e, por último, na melhoria contínua e *reporting*.

Para esta nova unidade de negócio foi necessário analisar setores de atividade onde o exercício do controlo de gestão é escasso. Todavia, só a criação de valor junto da cada empresa-cliente irá permitir a projeção sustentada do novo negócio, contribuindo para o crescimento da entidade consultora. Para assegurar tal criação de valor, importa desde logo efetuar uma análise criteriosa e fidedigna das diligências caracterizantes da atividade das empresas-cliente, por forma a aferir e dar crédito à totalidade das conclusões obtidas em ambiente de diagnóstico, com especial destaque para os fatores críticos de sucesso e fatores de vantagem competitiva. Agregando os resultados do diagnóstico à política e cultura organizacional de cada empresa-cliente e equacionada a aplicabilidade dos recursos disponíveis (incluindo a subcontratação, se justificado), é possível disponibilizar soluções personalizadas e convergentes que satisfaçam necessidades, eliminem ameaças e transcendam desafios. O passo seguinte deverá garantir a continuidade, acompanhamento e melhoria de todo o sistema de controlo de gestão e performance, salvaguardando a flexibilidade do mesmo na resolução e antecipação de barreiras à gestão. Neste trajeto não é demais frisar a importância da cooperação e contributo dos representantes da gestão (de topo à operacional) de cada empresa-cliente para a conformidade deste projeto à realidade empresarial. Tal é justificado pela partilha do conhecimento privilegiado que possuem da mesma. Porém, uma organização não se faz apenas de gestores. Qualquer boa prática a introduzir deverá ser discutida, compreendida e aceite por todos os seus elementos. À imagem dos elementos do controlo de gestão, também o compromisso deverá ser transversal a toda a

estrutura. Por último, mas não menos determinante, importa retornar ao início para salientar o rumo fornecido pela revisão de literatura. A mesma é igualmente crucial para a materialização de serviços futuros. Quando desafios e objetivos indicam direções contrárias, esta funciona como bússola indicando o norte, i.e., o rumo para as soluções. O procedimento de *benchmarking* ajudará a manter a bússola afinada.

Assumindo que só é possível gerir o que for mensurável, o serviço de consultoria traçado estabelece instrumentos multidimensionais de pilotagem, comportamentais e de diálogo, facultando a plenitude do controlo de gestão. Este é um dos contributos do presente projeto. Foram disponibilizados mecanismos de planeamento e gestão estratégica que permitem alavancar a competitividade empresarial. Neste contexto foi dado especial destaque ao *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de excelência no controlo de gestão e performance. Entre outras vantagens anteriormente mencionadas, o BSC é um mecanismo que não se restringe a indicadores financeiros, antes pelo contrário, contempla os objetivos estratégicos de influência interna e externa que devem ser cumpridos a montante por forma a que as metas financeiras sejam atingidas.

Associado ao objetivo primário deste trabalho encontramos o seu principal contributo. Foi apresentada toda uma metodologia que permite implementar uma nova unidade de negócio, neste caso em consultoria de controlo de gestão e performance. Foram estimados os custos associados à exploração imediata do negócio e calculada a oferta comercial dos produtos (serviços) que o constituem. Esta oferta tem por base um preço/hora *standard* definido pela gerência que é ajustado consoante o número de serviços adjudicados. Tal é possível devido à oferta articulada dos diferentes serviços a disponibilizar. Foi definido o alvo comercial para diferentes períodos temporais. Para controlar o novo negócio foram estabelecidos objetivos e indicadores a inserir no BSC existente. A aplicação de um cronograma ajudará no planeamento de tarefas a concretizar e de recursos a despender no desenrolar da assessoria. A metodologia aplicada à sua estruturação, bem como a metodologia seguida na elaboração de soluções para entidades clientes, e dado serem passíveis de gerar valor para ambas as partes, deverão garantir a prosperidade sustentada do negócio a implementar. Estes passos poderão ser seguidos por qualquer entidade comercial concorrente com estrutura e objetivos semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research - Harvard Business School.
- Anthony, R. N., Dearden, J. & Bedford, N. M. 1989. *Management Control Systems*. Chicago: Irwin.
- Attadia, L. C., Canevarolo, M. E. & Martins, R. A. 2003. Balanced Scorecard: uma análise crítica. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23: 1-8.
- Atkinson, A. A., Matsumura, E.M., Kaplan, R. S. & Young, S. M. 2006. *Management Accounting*. (5ª Edição) NJ: Prentice Hall.
- Ax C. & Bjørnenak, T. 2005. Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16: 1-20.
- Banco de Portugal, 2016. Análise do setor agrícola 2011-2016. *Nota de informação estatística 123*.
- Banco de Portugal, 2016. Análise do setor da construção 2011-2016. *Nota de informação estatística 126*.
- Banco de Portugal & Instituto Nacional de Estatística, 2017. Portugal - Principais indicadores económicos. *Boletim de junho de 2017* – AICEP
- Bardin, L. 2002. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Basuony, M. 2014. The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3 (2):14-22.
- Bessire, D. & Baker, C.R. 2005. The French tableau de bord and the American balanced scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives in Accounting*, 16: 645-664.
- Birnberg, J. G. & Snodgrass, C. 1988. Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society*, 13 (5): 447-464.
- Bukh, P. N. e T. Malmi (2005), *Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard*. Aarhus School of Business & Helsinki School of Economics.

- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. 2007. *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Crabtree, A. & Debusk, G. 2008. The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24: 8-15.
- Cravens, K. & Oliver, E. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49: 293-302.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral, C., Marques, C. A. & Gomes, J. 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (9ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Davis, S. & Albright, T. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15: 135-153.
- Debusk, G.K., Brown, R.M. & Killough, L.N. 2003. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *British Accounting Review*, 15: 215-231.
- Ferreira, A. M. F. 2000. The Balanced Scorecard: a review of the literature and an analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organization. *Lancaster University & Portuguese Catholic University working paper*, 1-35.
- Ferreira, A. 2009, *Sistemas de Medição de Desempenho e o Balanced Scorecard*, em Major, M. & Vieira, R. 2009. *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Finlay, P. 2000. *Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Flamholtz, E. 1996. Effective organizational control: a framework, applications and implications. *European Management Journal*, 14 (6): 596-611.
- Hartley, J. 2004. *Case study research*. In Cassell, C. & Symon, G. (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp.323-333). London: Sage.

Instituto Nacional de Estatística, 2016. Estatísticas da Construção e Habitação 2015. **Edição 2016**

Instituto Nacional de Estatística, 2016. Estatísticas Agrícolas 2015. **Edição 2016**

Instituto Nacional de Estatística, 2016. Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2015. **Edição 2016**

Ittner, C. D. & Larcker, D.F. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Jornal of Management Accounting Research*, 10: 205-238.

Ittner C.D. & Larcker, D.F. & Meyer, M.W. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review*, 78 (3): 725-758.

Jordan, H., Neves J. C. & Rodrigues, J.A. 2016. **O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores** (10ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.

Junior, R. & Vital, T. 2004. A utilização do benchmarking na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6 (14): 60-66

Kádárová, J., Durkácová, M. & Kalafusová, L. 2014. Balanced Scorecard as an issue taught in the field of industrial engineering. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143: 174-179.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September and October: 134-147.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996A. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1): 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996B. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000A. **The strategy-focused organization**. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000B. Having trouble with your strategy? then map it. *Harvard Business Review*, September - October, 1: 167-176.

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

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

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2004A. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Asset. *Harvard Business Review*, February: 52-63.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2004B. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006A. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006B. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, March: 100-109.

Kaplan, R.S., D.P. Norton & B. Rugelsjoen. 2010. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, January-February: 114-120.

Kasurinen, T. .2002. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13: 323-343.

Liedtka, S.L., Church, B.K. & Ray, M.R. 2008. Performance variability, ambiguity intolerance and balanced scorecard - based performance assessments. *Behavioural Research in Accounting*, 20 (2): 73-88.

Lowe, E. A. 1971. On the idea of management control system: integrating accounting and management control. *The Journal of Management Studies*, February: 1-12.

Malina, M.A. & Selto, F.H. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-90.

- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research*, 12: 207-220.
- Melo, S. & Ribeiro, J.A. 2008. The two-way relationship between the balanced scorecard and management control systems in organizations: the quinta da aveleda case study. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 6: 9-31.
- Morard, B., Stancu, A. & Jeannette, C. 2015. A comparison between two Balanced Scorecards: Optimal vs Kaplan and Norton Model. *Journal of Economics, Business and Management*, 3: 302-308.
- Nascimento, G. 2015. *UC: Gestão de pessoas e Comportamento Organizacional*. Mestrado executivo CGP 2015/2016, INDEG-IUL.
- Nascimento, G. 2015. *UC: Avaliação do desempenho e incentivos*. Mestrado executivo CGP 2015/2016, INDEG-IUL.
- Norreklit, H. 2003. The balanced scorecard: what is the score? a rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, 28: 591-619.
- Niven, P.R. 2005. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Wiley.
- Oakland, J. 2011. Leadership and policy deployment: the backbone of tqm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22: 517-534.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 2000. *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*. West Sussex: John Wiley.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10: 363-382.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Pitman Publishing Corp.
- Pinto, F. 2009. *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (2ª Reimpressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Raposo, M., Paço, A., Leitão, D., Ferreira, J., Leitão, J., Silva, M.J., Rodrigues, R. & Serrasqueiro, Z. 2006. *Manual de Benchmarking para as Universidades*. Lisboa: Publisher Team.

- Rodrigues, J.A. & Simões, A.M. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por resultados - A organização em centros de responsabilidade*. Áreas Global.
- Rodrigues, J.A. & Simões, A.M. 2012. *Analisar a performance financeira - Uma visão multidimensional* (2ª Edição). Áreas Global.
- Russo, J. 2015. *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (10ª Edição). Lidel.
- Silva, A. L. & Abbad, G. S. 2011. Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, 10 (1): 04-28.
- Simons, R. 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. 2003. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14: 361-387.
- Tavares, M. V. 2010. *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Vujovic, A. & Krivokapic, Z. 2008. Identification of important areas of research in field of quality management. *International Journal for Quality Research*, 2 (3): 225-233
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. & Bamford, C. 2014. *Strategic Management and Business Policy* (14ª Edição). Pearson.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W. & Yang, D. 2007. Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32: 363-377.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* (3ª Edição). London: Sage.

ANEXO

GUIÃO DA ENTREVISTA AOS GERENTES:

- A) Qual a missão, visão e valores que caracterizam a cultura empresarial e de que forma são expressos?
- B) Como descreve a estratégia empresarial da entidade que gere?
- C) A estratégia e cultura empresarial é assimilada por todos os colaboradores?
- D) A estrutura organizacional e procedimentos instalados são passíveis de mudança? E os respetivos colaboradores são afetos à mudança?
- E) Quais os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que determinam a entidade que gere?
- F) Quais os fatores críticos de sucesso que identifica?
- G) Quais os eixos estratégicos e processos considerados prioritários?
- H) Que mecanismos existem de controlo da atividade desenvolvida? Considera esses mecanismos dinâmicos e integrais?
- I) Julga ser prioritário adotar mecanismos de controlo estratégico, nomeadamente o BSC? O que motiva essa decisão?
- J) Qual o impacto e resultado estimados com a introdução do BSC?
- K) Que conflitos poderão ser gerados com a implementação do BSC? Será o mesmo aceite pelos colaboradores? Quais as diligências planeadas para o efeito?
- L) Considera as quatro perspetivas do BSC adequadas? Como as caracteriza no seio da entidade que gere e que ponderação atribui a cada uma?
- M) Quais os objetivos e eixos estratégicos por perspetiva do BSC?
- N) Que indicador(es) e iniciativa(s) recomenda para cada objetivo estratégico por forma a maximizar as capacidades e recursos da organização?
- O) Para cada indicador referido, qual a meta, periodicidade de revisão, ponderação por perspetiva do BSC, e iniciativa mais correta?
- P) Como é feita a gestão e avaliação de desempenho e qual a política de recompensas e incentivos existente?
- Q) É promovido o alinhamento entre objetivos particulares e corporativos?
- R) Que outras temáticas destaca no controlo de gestão além da aplicação do BSC e que poderiam ser instauradas em regime de *outsourcing*?
- S) No âmbito das temáticas abordadas nas questões anteriores, o que destaca nas empresas concorrentes?