

CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA A
NUVIFRUITTS – ESTUDO DE CASO

Maria Carlota Carvalho da Costa de Sousa de Macedo

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

Orientador:
Prof.^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof.^a. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Contabilidade

maio 2018

CONCEÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA A
NUVIFRUILTS – ESTUDO DE CASO

Maria Carlota Carvalho da Costa de Sousa de Macedo

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

Orientador:
Prof.^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof.^a. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Contabilidade

maio 2018

Agradecimentos

Gostaria de agradecer de uma forma muito especial,

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Ana Maria Simões, pela partilha de conhecimentos, colaboração, apoio, disponibilidade e orientações ao longo de todo o projeto;

À minha família e amigos, pelo apoio em toda a minha carreira académica, por me apoiarem neste projeto, pelos comentários e sugestões;

Ao General Manager da Nuvifruits, David Mota, por toda a informação e documentação fornecida, pelo apoio, tempo e atenção despendidos;

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste projeto.

Resumo

Atualmente, considerando o cenário económico e o nível de competitividade das empresas, é exigido às empresas a otimização dos processos que fornecem apoio à tomada de decisão. Assim, a importância de melhorar os sistemas de controlo de gestão nas empresas torna-se cada vez mais indispensável.

Os sistemas de avaliação de performance são ferramentas que melhoram os sistemas de controlo de gestão, e tornam-se exemplos possíveis de aplicação em empresas com fins comerciais. Apesar de existirem diversas críticas em relação ao *Balanced Scorecard*, este destaca-se pela sua adaptabilidade, agilidade e fácil compreensão.

Neste sentido, o presente projeto pretende desenvolver uma proposta de conceção de um BSC para a Nuvifruits, uma empresa que atua na área da alimentação.

No desenvolvimento do processo da conceção do BSC, o primeiro passo é realizar uma revisão de literatura sobre aspetos que direta e indiretamente estão relacionados com o BSC. De seguida, é realizada uma análise interna e externa à Nuvifruits. Desta forma, torna-se possível definir os diversos elementos necessários para a conceção do BSC. Por último, é então apresentada a proposta do BSC para a Nuvifruits.

O presente projeto tem como principal contributo fornecer à Nuvifruits uma ferramenta de gestão, o BSC, capaz de ajudar os gestores no processo de decisão e na avaliação da performance das atividades da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Sistemas de Avaliação de Performance, Mapa Estratégico, Medidas não-financeiras.

Sistema de Classificação JEL:

M40- *Accounting and Auditing: General*

Abstract

These days, regarding the economic scenario and level of competitiveness of firms, it's required that they optimize their processes that supply the support on decision making. Therefore, this need of improvement of management control systems is fundamental.

Performance management systems are tools that improve the management control systems and make them good examples to apply in commercial firms. Even though exists some criticism related to the Balanced Scorecard, it's well known for its adaptability, agility and easy comprehension.

This said, the main goal of this project is to develop a proposition about a conception of a BSC for Nuvifruits, a firm in the food sector.

While developing the conception of the BSC, the first step is to execute a literature review about aspects that are directly and indirectly related with the BSC. After this, an intern and extern analyses is conducted to Nuvifruits. Therefore, it's possible to define strategic goals and their respective performance indicators. In this way, it becomes possible to define the various elements necessary for the design of the BSC. Finally, the proposal of the BSC for Nuvifruits is then presented.

The main contribution of this project is to provide Nuvifruits with a management tool, the BSC, capable of assisting managers in the decision-making process and in evaluating the performance of the company's activities.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management Systems, Strategic Map, Non-financial Measures.

JEL Classification System:

M40 – Accounting and Auditing: General

Índice Geral

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Índice Geral.....	V
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Abreviaturas.....	VIII
I. Introdução.....	1
I.1. Tema e Relevância.....	1
I.2. Objetivos e Questão de Investigação.....	2
I.3. Aspetos Metodológicos.....	3
I.4. Estrutura.....	4
II. Enquadramento Teórico.....	5
II.1. Controlo de Gestão e Avaliação de Performance.....	5
II.2. Balanced Scorecard.....	8
II.2.1- Caracterização do Balanced Scorecard.....	8
II.2.2- Perspetivas do Balanced Scorecard.....	10
II.2.3- Mapa estratégico.....	14
II.2.4- Limitações do Balanced Scorecard.....	15
II.3. Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas.....	16
II.4. Tableau de Bord.....	21
II.4.1- Caracterização do Tableau de Bord.....	21
II.4.2- Limitações do Tableau de Bord.....	23
II.5. Performance Prism.....	23
II.5.1- Caracterização do Performance Prism.....	24
II.5.2- Limitações do Performance Prism.....	25
II.6. Seleção do Sistema de Avaliação de Performance.....	26
III. Metodologia.....	27
IV. Estudo de Caso.....	30
IV.1. Descrição do negócio.....	30
IV.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	31
IV.3. Recursos e Estrutura Organizacional.....	32
IV.4. Fornecedores.....	33

IV.5. Produtos.....	34
IV.5.1- Produtos Frubis	34
IV.5.2- Produtos MyNutry	35
IV.6. Concorrentes	35
IV.6.1- Concorrentes Frubis	35
IV.6.2- Concorrentes MyNutry	36
IV.7. Clientes.....	37
IV.7.1- Clientes Frubis	37
IV.7.2- Clientes MyNutry	38
IV.8. Análise SWOT Dinâmica.....	39
IV.9. Modelo das cinco forças de Porter	42
IV.10. Fatores Críticos de Sucesso.....	43
V. Conceção do Balanced Scorecard na Nuvifruits	43
V.1. Definição da estratégia e dos eixos estratégicos.....	44
V.2. Perspetivas de performance	45
V.3. Objetivos.....	46
V.4. Mapa Estratégico	50
V.5. Indicadores de performance.....	52
V.6. Iniciativas Estratégicas	57
VI. Conclusões	61
VI.1. Conclusões	61
VI.1. Limitações	62
VI.1. Oportunidades de Investigação Futura.....	62
VII. Bibliografia.....	64

Índice de Figuras

Figura 1: Os cinco processos da gestão estratégica.....	10
Figura 2: Interligações das Quatro Perspetivas do Balanced Scorecard	11
Figura 3: Modelo do Mapa estratégico do Balanced Scorecard.....	15
Figura 4: As cinco fases do Performance Prism.....	25
Figura 5: Esquema grupo Luís Vicente	31
Figura 6: Organograma da Nuvifruits	33
Figura 7: Gama de produtos Frubis	35

Figura 8: Volume de vendas (em %) da Frubis em 2016 por canal de distribuição.....	38
Figura 9: Volume de vendas (em %) da Mynutry em 2016 por canal de distribuição.....	39
Figura 10: Mapa estratégico da Nuvifruits	51

Índice de Tabelas

Tabela 1: Detalhes das Entrevistas realizadas na Nuvifruits.....	28
Tabela 2: Análise SWOT dinâmica da Nuvifruits.....	41
Tabela 3: Objetivos da Nuvifruits agrupados por Perspetiva.....	47
Tabela 4: Indicadores de Performance por Objetivo.....	55
Tabela 5: Impacto das Iniciativas nos Objetivos.....	59
Tabela 6: Proposta do Balanced Scorecard para a Nuvifruits	60

Abreviaturas

BRC – *British Retail Consortium*

BSC – *Balanced Scorecard*

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

EVA – *Economic value added*

Horeca – *Hotéis, Restaurantes e Cafés*

IFS – *International Featured Standard*

KPI's – *Key Performance Indicators*

PME – *Pequena e Média Empresa*

PP – *Performance Prism*

SAP – *Sistema(s) de Avaliação de Performance*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TB – *Tableau de Bord*

I. Introdução

I.1. Tema e Relevância

O principal objetivo do meu estudo consiste na realização da conceção de um BSC numa PME portuguesa. A empresa escolhida para o projeto foi a Nuvifruits, uma empresa que atua na área da alimentação, e que se dedica a duas áreas de negócio distintas. A primeira tem como objetivo vender fruta fresca cortada, normalmente vendida em cuvetes para as grandes distribuidoras e rotuladas com a marca MyNutry. Em relação à segunda área de negócio, esta tem como objetivo a comercialização de fruta desidratada, sendo representada pela marca Frubis.

O BSC foi criado por Kaplan e Norton (1992) e consiste num sistema de gestão da performance, que deriva da visão e estratégia da empresa, refletindo os aspetos mais importantes do negócio. Esta ferramenta estratégica tem ganho uma grande importância ao longo dos anos, tornando-se cada vez mais útil para os gestores, e serve de auxílio na monitorização dos processos e na tomada de decisão. No caso da Nuvifruits, e tratando-se de uma PME, a sua utilização tem características diferentes em relação às grandes organizações, principalmente no que diz respeito aos benefícios. Na Nuvifruits os benefícios pretendidos passam pela descrição e definição correta dos seus objetivos de forma a que a empresa consiga desenvolver um processo de gestão estratégica mais eficaz e eficiente.

Este projeto surge como uma forma de aplicar conceitos e matéria aprendida ao longo dos anos académicos, devido à crescente competitividade nos dias de hoje e devido à possibilidade de contribuir para melhorar a gestão estratégica e a performance da Nuvifruits. A escolha da Nuvifruits deve-se ao facto da empresa ainda não ter implementado nenhum SAP, permitindo que com a conceção do BSC a performance da empresa consiga ser melhorada. Para além do referido anteriormente, a minha proposta de conceção do BSC para a Nuvifruits também se deve ao facto de existirem diversas lacunas na Nuvifruits: falha de comunicação entre os diversos departamentos e também com os colaboradores, uma vez que a orientação estratégica não é transmitida de forma clara; elevado desperdício dos subprodutos e inexistência de um sistema para controlar esses desperdícios; e foco apenas nos objetivos financeiros, uma vez que tem graves preocupações de cariz financeiras.

Dentro deste cenário, justifica-se a realização deste projeto para conseguir auxiliar à gestão da empresa, de maneira a que seja possível identificar os fatores mais importantes para que a organização se desenvolva e cresça da melhor forma.

I.2. Objetivos e Questão de Investigação

Com o aumento da competitividade, é fulcral que as empresas procurem novos procedimentos e sistemas, de modo a que se consigam destacar umas das outras. Deste modo, é importante que monitorizem todos os seus indicadores, não só os financeiros, como os não financeiros, ou seja, torna-se cada vez mais importante a utilização de SAP.

Segundo Franco-Santos *et al.* (2007), através da utilização de um SAP a empresa consegue obter informações de modo a identificar as melhores estratégias para alcançar os objetivos organizacionais. Deste modo, os SAP possuem um papel importante na definição da estratégia, na melhoria das comunicações e na gestão da empresa.

Tendo em consideração que a Nuvifruits não utiliza nenhum SAP na sua empresa e que enfrenta diversos problemas, nomeadamente, a baixa rentabilidade do negócio, o fraco desempenho na área de Marketing, a falta de comunicação entre departamentos e a inexistência de medição de indicadores não financeiros, torna-se necessário um sistema que ajude a resolver os seus problemas.

Um sistema de avaliação de performance surge, assim, como uma ferramenta que: fornece apoio na gestão estratégica; ajuda na tomada de decisão e afetação dos recursos; reduz o grau de incerteza; e fornece apoio no alinhamento dos gestores e de outros colaboradores com os objetivos da organização.

Tendo em consideração a importância dos SAP para a gestão das empresas e a necessidade da sua utilização por parte da Nuvifruits, a questão da investigação deste projeto resume-se no seguinte:

“Em que medida é possível um Sistema de Avaliação de Performance ajudar no processo de gestão da Nuvifruits e, em simultâneo, medir e assegurar uma constante monitorização?”

Tendo em conta a questão formulada anteriormente, o objetivo geral do meu projeto consiste em: gerar um SAP para auxiliar na gestão da Nuvifruits.

Desta forma, foram definidos os objetivos mais específicos do meu estudo:

- Identificar os possíveis sistemas de avaliação de performance;
- Identificar o sistema de avaliação de performance mais adequado às características da Nuvifruits;
- Conceber os vários elementos de um SAP para a Nuvifruits, definindo a estratégia e os eixos estratégicos, identificando as perspetivas de performance, definindo os objetivos, construindo um mapa estratégico e identificando os indicadores de performance e as iniciativas estratégicas.

I.3. Aspetos Metodológicos

O trabalho realizado consiste num projeto-empresa, pois foi desenvolvido um trabalho concreto numa empresa, em que foi aplicado conhecimentos teóricos com o objetivo de melhorar a performance da empresa. O presente projeto foi sustentado por uma metodologia qualitativa, uma vez que se tratou de recolha de dados e do contacto direto com a empresa.

Como método de investigação, foi utilizado o estudo de caso. Este método foi o escolhido devido ao facto de ser o mais adequado para investigar acontecimentos contemporâneos dentro do contexto real, de modo a resolver problemas e limitações existentes e tentar adotar novas práticas de gestão (Yin, 2014). O presente estudo de caso foi realizado na Nuvifruits, uma empresa localizada em Torres Vedras, pertencente ao grupo Luís Vicente, contando, no seu conjunto, com a colaboração de 82 colaboradores.

Para o desenvolvimento deste projeto, foram utilizadas técnicas de recolha de dados como entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e consulta de *websites*. No capítulo III apresenta-se mais informação e detalhes sobre os dados recolhidos e a respetiva técnica de recolha.

I.4. Estrutura

Para uma clara apresentação e esclarecimento do tema em estudo, o projeto vai ser desenvolvido em sete capítulos:

- Capítulo I – Introdução, que apresenta o tema do projeto, a sua relevância, os objetivos e a questão de investigação e os aspetos metodológicos.
- Capítulo II – Enquadramento teórico, que contém a revisão de literatura que auxilia na construção do projeto.
- Capítulo III – Metodologia, que apresenta a metodologia utilizada na investigação.
- Capítulo IV – Estudo de caso, que inclui a descrição da empresa em estudo e o diagnóstico do ambiente interno e externo.
- Capítulo V – Conceção do BSC na Nuvifruits, que contém (i) a definição da estratégia e dos eixos estratégicos, (ii) a identificação das perspetivas de performance, (iii) a definição dos objetivos, (iv) a construção do mapa estratégico, (v) a definição dos indicadores de performance e (vi) a identificação das iniciativas estratégicas.
- Capítulo VI – Conclusão, que apresenta, para além de notas conclusivas, as limitações e as oportunidades de investigação futura.
- Capítulo VII – Bibliografia.

II. Enquadramento Teórico

II.1. Controlo de Gestão e Avaliação de Performance

O controlo de gestão pode ter diversas definições dependendo do autor que a refere. Segundo Jordan *et al.* (2015) existem três definições para o controlo de gestão:

- O controlo de gestão é o empenho constante dos gestores de uma organização para atingir os objetivos delineados;
- O controlo de gestão deve fornecer os instrumentos necessários para assegurar e realizar todas as decisões apropriadas que sejam necessárias para a empresa;
- O controlo de gestão é um conjunto de ferramentas que motivam os gestores de uma organização a atingir os objetivos estratégicos, a realizar ações e a tomar decisões no período certo e a ajudar na liderança e responsabilidade dos gestores.

Segundo Ferreira (2009: 303), Albernethy e Chua definiram, em 1996, o controlo de gestão numa dimensão mais sociológica, propondo “... *um sistema que engloba uma combinação de mecanismos de controlo de concebidos e implementados pelos gestores para aumentar a probabilidade de que os atores organizacionais irão comportar-se de forma consistente com os objetivos da coligação organizacional dominante*”.

O controlo de gestão está bastante relacionado com o planeamento, pois o controlo é o processo em que se compara a performance atual e os níveis de qualidade ou quantidade pré-estabelecidos, com o objetivo de se tomar medidas corretivas quando necessário (Teixeira, 2013).

Tendo em conta Albernethy e Chua (1996), Simons demonstra, em 1991, que o controlo pode ser utilizado de duas formas: para monitorizar e avaliar a performance; e para apoiar a aprendizagem.

Para que exista uma ligação entre a estratégia da empresa e os seus resultados é necessário que os sistemas de controlo de gestão utilizem indicadores de performance (Ferreira, 2009), e deste modo o processo de controlo é constituído por três fases (Teixeira, 2013):

- Definição de níveis de qualidade ou quantidade pré-estabelecidos;
- Avaliação de performance;
- Ações corretivas imediatas ou permanentes.

Tendo em conta a segunda fase, e segundo Ferreira (2009), o sistema de controlo de gestão inclui os Sistemas de Avaliação de Performance.

Segundo Yahanpath e Islam (2016), Maltz *et al.* afirmaram, em 2003, que a avaliação de performance tem sido um tema importante de pesquisa há mais de 30 anos. Deste modo, e tendo em consideração o aumento da competitividade nos dias de hoje, um SAP eficiente torna-se o pressuposto necessário para que uma organização alcance o sucesso e seja competitiva (Slizyte e Bakanauskiene, 2007).

Existem diversas definições consoante vários autores, sendo que Ittner *et al.*, define, em 2003, que os SAP: fornecem informações que permitem que a empresa consiga identificar as melhores estratégias para alcançar os objetivos organizacionais; e alinham os processos de gestão, como a definição de metas, a tomada de decisão e a avaliação de desempenho, com o objetivo de alcançar o sucesso organizacional (Franco-Santos *et al.*, 2007).

Tendo em conta as diversas definições existentes, Franco-Santos *et al.* (2007) mencionam duas características fundamentais a todos os SAP: existência de indicadores de performance; e a existência de uma infraestrutura de suporte.

Porém, para que um SAP seja eficiente, este deve estar vinculado com as metas e estratégias organizacionais (Ittner e Larcker, 2001) e devem derivar destas metas, estratégias e capacidades de uma organização (Kaplan e Norton, 1996b). Mais tarde, e segundo Yahanpath e Islam (2016), Chenhall afirma, em 2003, que também é necessário considerar outras características organizacionais, como o tamanho da organização e a natureza do negócio.

Chenhall afirmou, em 2005, que a utilização de SAP origina uma melhor comunicação dos objetivos estratégicos, resultando assim, numa melhoria da compreensão das ações necessárias para atingir o sucesso organizacional (Aranda e Arellano, 2010). Mais tarde, e segundo Ferreira *et al.* (2017), Paim afirma, em 2009, que com um sistema de avaliação de performance é

possível não só melhorar a comunicação dos objetivos e os resultados da organização, mas também clarificar os valores, identificar problemas e oportunidades para melhorar, entender os processos, e melhorar o controlo da organização.

Segundo Slizyte e Bakanauskiene (2007), Neely *et al.*, definiram, em 1997, as diversas características dos SAP, sendo que este sistema deve:

- Dar apoio nos objetivos estratégicos;
- Arranjar um equilíbrio apropriado entre os resultados de curto e de longo prazo;
- Deter um número limitado de indicadores de performance;
- Abranger apenas indicadores fundamentais;
- Incluir indicadores que possuam características compreensíveis;
- Deter apenas indicadores que possam ser comparados às dos concorrentes;
- Concentrar-se nas áreas que são influenciadas;
- Fornecer indicadores diferentes consoante o seu departamento.

Nos dias de hoje, e com o objetivo de ultrapassar a crítica aos SAP tradicionais, estes sistemas mudaram, e incluem quatro características comuns (Ferreira, 2009): apresentam indicadores de performance financeiros e não-financeiros; articulam os indicadores de performance à visão e estratégia de uma organização; utilizam frequentemente o *benchmarking* externo, permitindo uma visão do exterior; e incluem ferramentas de melhoria contínua ao nível das metas e da medição da performance.

Em suma, todos os SAP desempenham um diverso conjunto de funções (Ferreira, 2009):

- Apoiam na tomada de decisão e afetação de recursos, contribuindo assim para a criação de valor;
- Reduzem o grau de incerteza e ampliam a informação sobre as ações que afetam as organizações;
- Influenciam os comportamentos dos gestores e de outros colaboradores, garantindo o seu alinhamento com os objetivos da organização;
- Sinalizam os colaboradores tanto a nível interno com a nível externo.

Deste modo, e tendo em conta as características e as funções dos SAP, existem vários exemplos destes nos dias de hoje, como por exemplo o *Tableux de Bord*, o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism*.

II.2. *Balanced Scorecard*

II.2.1- Caracterização do *Balanced Scorecard*

Devido ao aumento da competitividade, uma organização não podia funcionar apenas com modelos tradicionais de contabilidade financeira, pois estes especificam as ações que querem que os funcionários de uma organização tomem e só depois é que medem, para confirmar se os funcionários realizaram essas ações (Kaplan e Norton, 1992). Devido a esta lacuna existente nos modelos de desempenho até à altura existentes, Kaplan e Norton criaram, em 1992, um instrumento de medição de performance- o *Balanced Scorecard*.

O BSC não é um sistema de controlo tradicional, pois não serve só para avaliar resultados passados e controlar comportamentos, mas sim para articular e comunicar a estratégia do negócio, e para ajudar no alinhamento dos objetivos individuais, organizacionais e entre departamentos (Kaplan e Norton, 1996a).

Os modelos tradicionais de contabilidade analisam apenas indicadores de origem financeira, e estes não são suficientes para que uma empresa tenha uma perspetiva de longo prazo, pois estes indicadores não têm em conta o valor dos ativos intangíveis (Russo, 2015). De acordo com Porter (1992), referido por Kaplan e Norton (2001a: 87), “*A dependência exclusiva de indicadores financeiros poderia promover um comportamento que sacrifica a criação de valor a longo prazo para o desempenho a curto prazo*”.

Por outro lado, o BSC não abrange apenas indicadores financeiros, abrange também indicadores não financeiros, relacionados com os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento. Contudo, apesar de abranger indicadores financeiros e não financeiros, para que se possa utilizar corretamente, para que faça sentido e para que forneça orientações para o futuro, estes indicadores têm que derivar da estratégia de negócio (Kaplan e Norton, 1996a).

A importância de medir indicadores não financeiros dentro de uma organização é crucial nos dias de hoje, e os principais motivos, segundo Lawton (2002) e referido por Russo (2015: 6), para que se meça o desempenho são os seguintes:

- Para construir uma ligação coesa entre a missão, a estratégia, os valores e os comportamentos;
- Para que exista uma melhoria contínua dos processos, produtos e resultados;
- Para se conseguir quantificar tanto os sucessos como os fracassos dentro da organização.

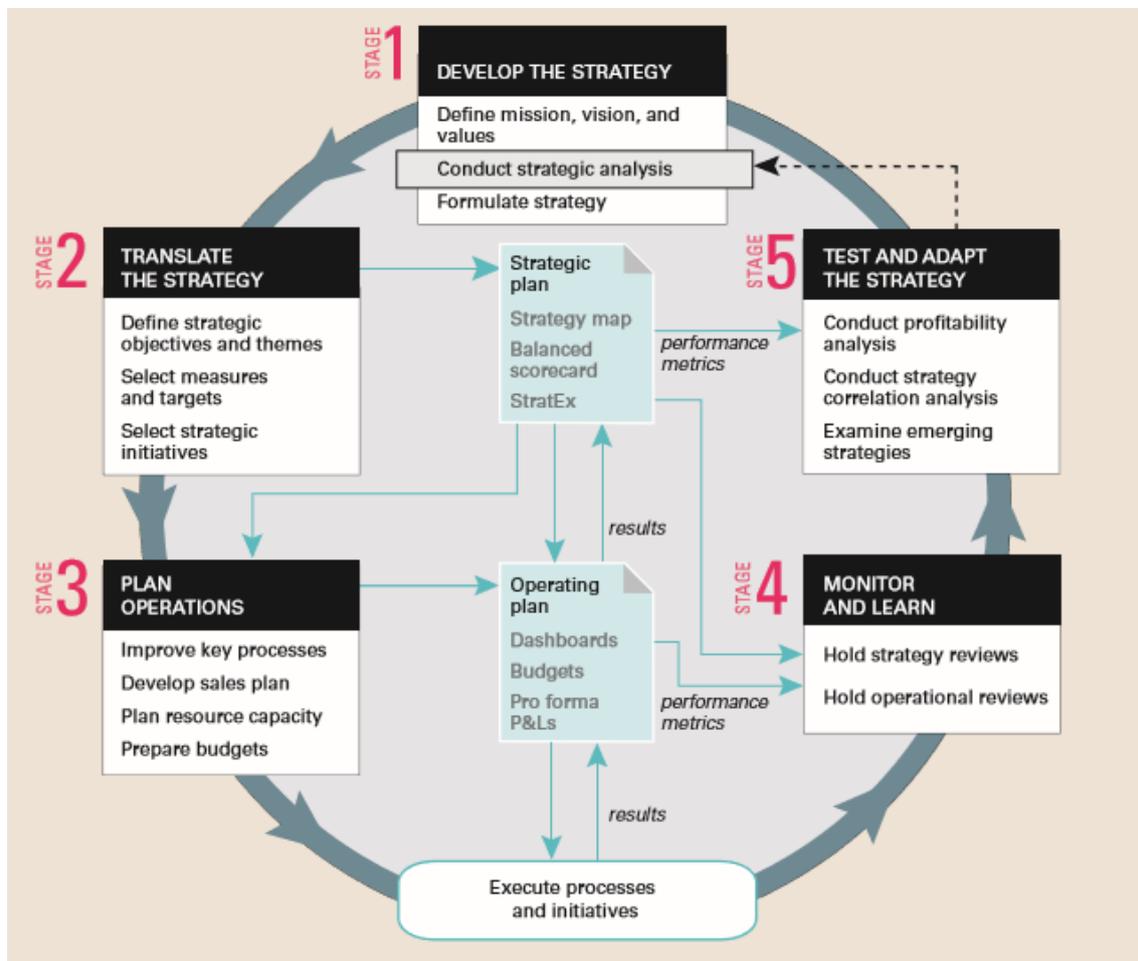
Com o passar dos anos, o BSC foi evoluindo, e passou de um sistema de medição de performance, para um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a; 2001b). Esta nova versão tem como foco principal a estratégia e a visão de uma organização, e deste modo os indicadores são baseados na competitividade e nos objetivos estratégicos de uma organização (Kaplan e Norton, 1993). Para que um sistema de gestão estratégica seja compreendido na totalidade, e que exista ligação entre a estratégia e operações, é necessário que exista a contribuição de cinco processos (Figura 1) (Kaplan e Norton, 2008):

1. Desenvolvimento da estratégia;
2. Tradução da estratégia;
3. Planeamento das operações;
4. Monitorização e aprendizagem;
5. Teste e adaptação da estratégia.

A primeira etapa, a de desenvolvimento da estratégia, envolve a utilização de ferramentas, processos e conceitos relacionados com a missão, visão e valores, a análise SWOT, a gestão de valor para os acionistas, o posicionamento competitivo e as competências fundamentais para formular a estratégia. Na etapa seguinte, as competências para formular a estratégia, definidas na primeira fase, vão ser traduzidas em objetivos e iniciativas específicas, envolvendo a utilização de outras ferramentas e processos, como os Mapas Estratégicos e o BSC. Ao implementar a estratégia, é criado um vínculo entre a estratégia e as operações, passando para a etapa de planeamento das operações, que envolve outras ferramentas e processos como a

gestão da qualidade e de processos, a reengenharia, os painéis de processos, as previsões contínuas, o custeio baseado em atividades, o planeamento de capacidades e recursos e a preparação de orçamentos. De seguida, passamos para a quarta etapa, em que com o avanço na implementação da estratégia, existe uma contínua revisão dos dados operacionais internos e dos dados externos sobre os concorrentes e o ambiente organizacional. Por fim, a última etapa da gestão estratégica traduz-se na avaliação periódica da estratégia, sendo atualizada sempre que os pressupostos estão obsoletos ou defeituosos, voltando assim ao início deste processo (Kaplan e Norton, 2008).

Figura 1: Os cinco processos da gestão estratégica



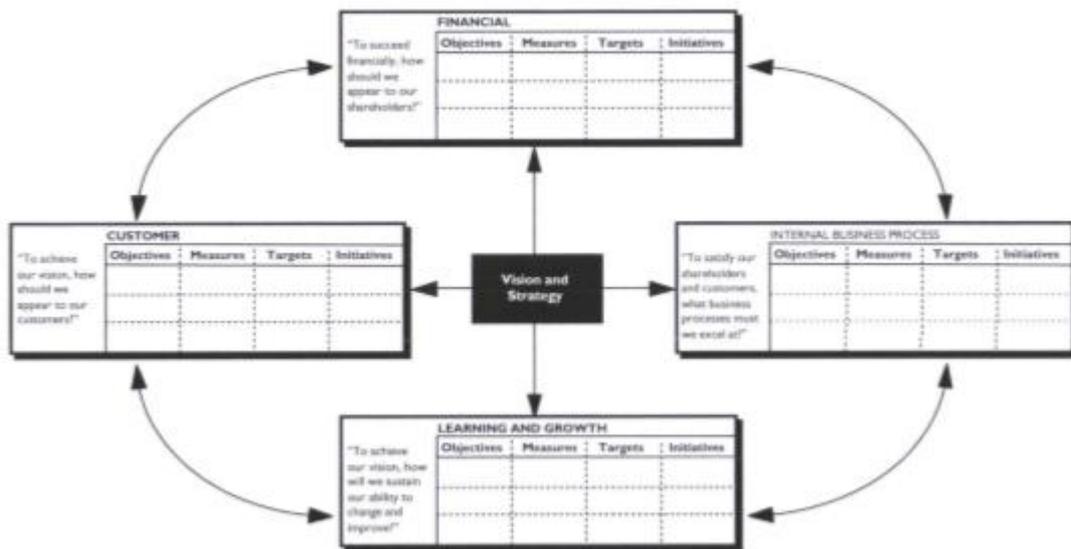
Fonte: Kaplan e Norton (2008: 65)

II.2.2- Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC apresenta quatro perspetivas (Figura 2), que agrupam os objetivos e os indicadores de uma empresa: perspetiva financeira; perspetiva do cliente; perspetiva dos processos internos; perspetiva da Aprendizagem e Crescimento. Tais indicadores são chamados de *Key Performance Indicators* (KPIs) e cada BSC deve medir entre 15 a 25 (Kaplan e Norton, 2008).

As quatro perspetivas, referidas por Kaplan e Norton (1996a), permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e os de longo prazo, entre os resultados desejados e os fatores de desempenho desses resultados e entre os indicadores difíceis de medir e realizar e os indicadores subjetivos mais atrativos.

Figura 2: Interligações das Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996a: 54)

A perspetiva financeira tem como principal objetivo a resposta à questão “ Como olhamos para os nossos acionistas?”, bem como ajudar a fornecer informação aos acionistas sobre a rentabilidade, o crescimento e o valor do negócio (Kaplan e Norton, 1992). Esta perspetiva

mostra que as empresas têm duas alavancas essenciais para a sua estratégia financeira: Crescimento da Receita; e Produtividade (Kaplan e Norton, 2001a).

Os indicadores financeiros devem ser selecionados em função da estratégia adotada de cada empresa, que está relacionada com a fase em que a empresa se encontra (Russo, 2015). As empresas podem passar por três fases diferentes: crescimento; maturidade; e colheita; e cada estado tem objetivos financeiros diferentes (Kaplan e Norton, 1996a).

Segundo Kaplan e Norton (1996b), para que uma empresa alcance a sua estratégia de negócio é necessário três objetos financeiros: crescimento e *mix* da receita; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A perspetiva do cliente pretende fornecer informações à empresa, de modo a que esta entenda como deve ser vista pelos clientes. O BSC impõe que os gestores se foquem nos fatores que interessam realmente aos clientes, tais como, o tempo, a qualidade, o desempenho, o serviço e o custo, sendo que depois é necessário traduzir esses objetivos em indicadores específicos (Kaplan e Norton, 1992).

Esta perspetiva permite aos gestores identificarem e definirem os indicadores de performance dos segmentos de clientes e de mercado em que as unidades de negócios irão competir. Cada grupo de clientes deve ter indicadores personalizados, devendo ser utilizados indicadores como, por exemplo, a satisfação e retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, e o lucro proporcionado por cada cliente (Kaplan e Norton, 1996a), e podem ser agrupados em dois tipos de indicadores: indicadores fundamentais; e propostas de valor ao cliente (Kaplan e Norton, 1996b).

As propostas de valor ao cliente são um conjunto de atributos que as empresas oferecem, para criar fidelidade e satisfazer as necessidades dos clientes, e apesar de serem diferentes para cada indústria e para cada segmento, existem atributos comuns em todos os BSC (Kaplan e Norton, 1996a):

- Atributos do produto/serviço;
- Relacionamento com os clientes;

- Imagem e reputação.

Normalmente, as propostas de valor ao cliente têm que ser escolhidas, por parte da empresa, entre três estratégias: excelência operacional; intimidade do cliente; e liderança do produto (Kaplan e Norton, 2000).

A perspetiva dos processos internos deve fornecer informações para a empresa saber o que se deve destacar (Kaplan e Norton, 1992). O principal objetivo dos gestores de topo deve ser identificar os processos internos mais importantes para a organização se conseguir destacar da concorrência (Kaplan e Norton, 1996a).

Os indicadores internos devem-se focar na satisfação dos clientes e na satisfação dos acionistas, de modo a atingir os objetivos financeiros da organização. Com o BSC, e utilizando indicadores internos, a empresa deve-se focar não só em melhorar os processos já existentes como em identificar processos totalmente novos para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes (Kaplan e Norton, 1996a). Para além disso, o BSC também exige que as organizações criem processos de inovação de novos produtos, continuando a controlar e melhorar as operações já existentes (Kaplan e Norton, 1996b).

Kaplan e Norton (1996b) criaram um modelo na cadeia de valor que ajuda na construção da perspetiva interna e é composto pelos seguintes processos: inovação, processos e serviços pós-venda.

Por fim, a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento fornece a informação necessária para a empresa compreender se pode continuar a melhorar e a criar valor (Kaplan e Norton, 1992).

Esta perspetiva promove a utilização de novas tecnologias e capacidades para combater o aumento da competitividade, de modo a que se consiga atingir os objetivos (Kaplan e Norton, 1996a).

Os indicadores, na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento, provêm dos recursos humanos, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996a). Estes

indicadores estão divididos em três categorias: capacidades dos funcionários; capacidades de sistemas de informação; motivação, *empowerment* e coordenação (Kaplan e Norton, 1996b).

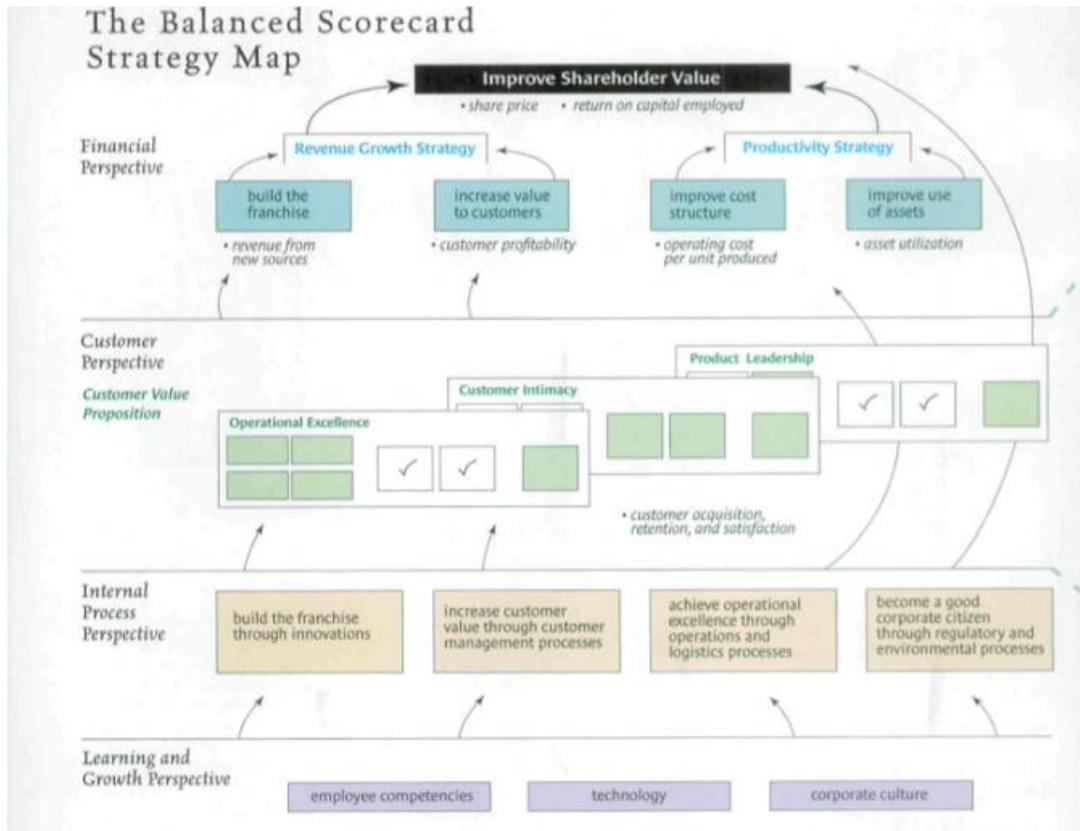
II.2.3- Mapa estratégico

Para a construção correta de um BSC é necessário definir diversos aspetos como: as relações de causa-efeito; os resultados e os impulsionadores desses resultados; e a ligação aos objetivos financeiros (Russo, 2015).

Em virtude do que é necessário para a construção de um BSC, as empresas recorrem aos mapas estratégicos. Os mapas estratégicos ajudam as organizações a comunicar e a implementar a sua estratégia, fornecendo uma representação visual dos objetivos e das relações fundamentais que impulsionam a sua performance. Ou seja, os mapas estratégicos mostram as relações de causa-efeito pelos quais as empresas atingem os resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000).

A elaboração de um mapa estratégico deve seguir uma lógica de cima para baixo, começando por analisar a missão e valores, e com essa informação desenvolver uma visão estratégica, que deve demonstrar o objetivo geral da empresa de forma clara e coerente (Kaplan e Norton, 2000). Deste modo, deve-se ter em conta quatro regiões, que correspondem às quatro perspetivas do BSC (Figura 3).

Figura 3: Modelo do Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2000: 168)

II.2.4- Limitações do *Balanced Scorecard*

Segundo Bessire (2000), referido em Russo (2015), apesar do reconhecimento por parte de diversos especialistas nesta área, alguns autores, como Otley, Atkinson, Waterhouse e Wells, teceram críticas ao BSC, nomeadamente:

- Modelo não contém informação suficiente sobre a participação dos empregados e fornecedores no cumprimento dos objetivos da empresa;
- Não tem capacidade de identificar o papel da comunidade na definição do meio envolvente da empresa;
- Inaptidão na identificação dos indicadores de performance, tanto na avaliação da contribuição dos *stakeholders* para os objetivos primários, como para os secundários.

Tendo em conta Norreklit (2000), referido por Russo (2015), existem outros autores que teceram críticas a este modelo, e que de alguma forma ajudam a compreender a conceção do BSC, como por exemplo:

- As relações de causa e efeito entre medidas, desenhadas por Kaplan e Norton, na prática podem fornecer dúvidas e problemas, e não têm em conta a dimensão do tempo;
- Existem relações de causa e efeito nem sempre garantidas, como, por exemplo, o caso da satisfação e lealdade dos clientes não conduzir sempre à obtenção de um resultado financeiro positivo;
- Secundariza as relações com alguns *stakeholders*, particularmente os fornecedores e as instituições públicas;
- Desconsidera a incerteza estratégica, ou seja, não considera os acontecimentos que podem invalidar ou ameaçar a estratégia da empresa.

II.3. *Balanced Scorecard* em Pequenas e Médias Empresas

Os gestores de topo, cada vez mais utilizam o BSC pois, através de um conjunto coeso de indicadores de performance, este fornece um sistema que pode traduzir a visão e a estratégia de uma empresa (Kaplan e Norton, 1996a).

Segundo Gumbus e Lusster (2006), as empresas, independentemente do seu tamanho, conseguem desenvolver as suas declarações estratégicas e a sua missão, mas têm algumas falhas na sua implementação e mensuração. Ao utilizarem o BSC, este problema pode ser combatido, tanto em empresas pequenas como em grandes empresas.

O BSC pode ser aplicado de diferentes maneiras, dependendo da empresa, das situações em que se encontra o mercado, das estratégias do produto e do ambiente competitivo, ou seja, o BSC deve ser modelado e aplicado para cada empresa específica (Kaplan e Norton, 1993).

Segundo Said *et al.* (2003), Banker *et al.* (2004) e Zopiatis *et al.* (2010) e referido por Kartalis *et al.* (2013: 413) “*O Balanced Scorecard foi implementado com sucesso numa grande*

diversidade de áreas, como empresas de construção, unidades governamentais, empresas sem fins lucrativos, organizações de serviços e outras indústrias no mundo inteiro”.

O BSC centra-se na análise de empresas de grande dimensão, mais do que Pequenas e Médias Empresas (PME), como a Mobil, Apple, Cigna, ABB, Milliken, entre muitas outras (Russo, 2015).

Apesar da implementação de um BSC ser mais simples e compreensível em grandes empresas, muitas vezes é necessário implementar também em PME. A implementação em PME tem que ser feita de modo ponderado, analisando empresa a empresa e verificando se na prática a sua implementação faz sentido numa perspetiva de custo/benefício (Russo, 2015).

A utilização do BSC nas PME é significativamente diferente em relação às grandes organizações, pois apesar das etapas necessárias para a sua implementação não serem muito diferentes, a duração de cada etapa é muito menor em PME (Rompho, 2011). Segundo Andersen *et al.* (2001), referido por Rompho (2011), os benefícios obtidos também são diferentes nas PME, uma vez que nas grandes empresas o principal benefício está relacionado com a comunicação efetiva da estratégia, nas PME o maior benefício está relacionado com a descrição dos objetivos estratégicos de modo a desenvolver um processo de gestão estratégica mais eficaz.

As PME desempenham um papel bastante relevante na estrutura comercial de cada país. A melhoria do desempenho das PME é um princípio bastante importante, pois com a globalização dos mercados a concorrência tem vindo a aumentar, resultando numa baixa produtividade e mau desempenho (Marques, 2012). Em Portugal, as PME são bastante incertas pois estão dependentes de resultados de curto-prazo, uma vez que estas funcionam como fornecedores para empresas grandes (Sousa *et al.*, 2005).

De acordo com um estudo realizado em PME portuguesas, Sousa *et al.* (2005) afirma a existência de uma lacuna entre o conhecimento atual dos indicadores de performance e o seu grau de implementação, bem como a existência de uma lacuna entre os sistemas de avaliação de performance e a estratégia definida pela empresa. Deste modo, as PME devem aumentar o

seu conhecimento sobre indicadores de performance e outras ferramentas relacionadas, de modo a existir uma relação entre estas e os objetivos estratégicos.

Segundo Gumbus e Lusster (2006), é necessário saber se uma PME está a conseguir alcançar a sua missão e visão, pois se não existir uma resposta rápida e mensurável será preciso a implementação de um BSC. Ao utilizar um BSC as empresas sentem a necessidade de analisar os seus problemas, de aumentar o uso de indicadores e de terem uma maior consciência dos indicadores importantes e necessários.

Segundo Andersen *et al.* (2001), referido por Russo (2015), se existir planeamento estratégico a performance organizacional das PME pode ser melhorada. Contudo, na opinião de Zinger *et al.* (2002), referido por Russo (2015), existe um grupo mais restrito de PME onde a implementação de um BSC será mais oportuna, tendo em comum as seguintes características:

- Serem detentoras de uma complexidade organizacional e de uma gestão relativamente elevada;
- Possuírem uma expectativa elevada de mudança ou evolução, resultante de um crescimento acelerado ou de um meio envolvente bastante dinâmico.

Tendo em consideração que algumas PME sentem insuficiências em matéria da estratégia organizacional, no que diz respeito à falta de pensamento, à formulação, à visão e ao planeamento estratégico, o BSC pode ser visto como uma ferramenta essencial para a sua implementação e definição dos objetivos tendo em conta a sua estratégia organizacional, ajudando as empresas a terem maiores possibilidades de sobrevivência e crescimento no futuro (Russo, 2015).

Segundo Russo (2015), ao implementar um BSC numa PME o gestor tem um papel bastante importante e próximo nas áreas operacionais, e deste modo os indicadores de performance devem ser uma ferramenta de gestão estruturada e centralizada no nível hierárquico mais elevado, ou seja, apenas se justificará a existência de um BSC da gestão de topo.

Tendo em conta a opinião de McAdam (2000), referido por Russo (2015), a implementação do BSC em PME fornece bastantes virtudes:

- Auxilia na determinação da estratégia na PME, ao ter em consideração os recursos e as suas infraestruturas;
- Permite uma melhor eficácia ao ligar a estratégia às melhorias conseguidas nos negócios;
- Ajuda a aumentar a variedade de produtos e serviços disponibilizados aos clientes, através da introdução das quatro perspetivas do BSC;
- Permite uma melhor utilidade na definição de objetivos e indicadores, pois fornece um maior rigor nos processos e na condução da implementação em PME;
- Existência de melhorias no alinhamento da organização em relação às necessidades dos clientes;
- Contribuição para uma maior compreensão, alinhamento e envolvimento dos colaboradores, em todos os níveis;
- Permite o desenvolvimento dos Recursos Humanos;
- Adequa a performance com o nível de recompensas atribuídas, permitindo uma maior aprendizagem e crescimento;
- Auxilia no esclarecimento dos colaboradores em relação à estratégia definida, através da divulgação da informação em todos os níveis hierárquicos;
- Permite uma perspetiva de longo prazo;
- Fornece o alinhamento entre os processos e as medidas com a estratégia do negócio;
- Permite medir a performance de diversos indicadores nas empresas que ainda não o fazem;
- Auxilia na identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Permite evitar a desmotivação dos colaboradores e fornece novas perspetivas e pontos de interesse.

Apesar de a implementação de um BSC numa PME fornecer bastantes vantagens, MacAdam (2000), referido por Marques (2012), também identifica potenciais problemas com a implementação em PME:

- As PME atuam, geralmente, em mercados incertos e turbulentos, o que resulta na adaptação constante da sua estratégia;

- A perspetiva dos clientes é uma perspetiva bastante complexa pois pretende satisfazer as necessidades dos clientes;
- Requer o envolvimento de bastantes pessoas, de vários níveis hierárquicos;
- A gestão e liderança das PME costuma ser realizada por uma pessoa a tempo integral, normalmente o proprietário, e por outros colaboradores, resultando em menos recursos humanos na implementação do BSC;
- Os procedimentos internos do negócio são mais temporários e menos definidos em PME.

Hudson (2003), referido por Sousa *et al.* (2005), identifica outras desvantagens e problemas com a implementação em PME:

- Pouco tempo da equipa de gestão para o acompanhamento do BSC, devido aos problemas existentes no dia-a-dia que requerem bastante tempo;
- Decisões muitas vezes estão restritas aos financiadores, clientes, legislação e os proprietários da empresa;
- Os colaboradores têm pouco conhecimento do BSC e da estratégia de negócio;
- Necessidade de uma reestruturação na área operacional, de modo a incorporar as mudanças e melhorias.

Na opinião de Russo (2006), referido por Marques (2012), é recomendável que os gerentes das PME, ao implementarem o BSC tenham em consideração que é necessário:

- A designação de uma pessoa que irá definir o que a empresa quer medir, a sua missão, visão e objetivos;
- A formulação de objetivos e metas alcançáveis;
- Evitar modelos e procedimentos muito complicados, utilizando apenas os indicadores de performance necessários;
- Assegurar a objetividade, uma vez que o objetivo principal do BSC é a obtenção de feedback sobre a performance atual da empresa e a sua reorientação.

Segundo Biasca (2000), referido por Russo (2015), ao realizar a construção de um BSC numa PME é necessário a realização de dez passos:

1. Definição da visão, da estratégia e dos objetivos a atingir;
2. Adesão dos gestores de topo aos novos conceitos de gestão;
3. Definição do BSC para a gestão de topo;
4. Elaboração do encadeamento vertical de indicadores, tendo em conta processos e a organização;
5. Ligação da produtividade e performance às renumerações dos colaboradores;
6. Definição das fórmulas de cálculo para os indicadores selecionados;
7. Estabelecimento de referenciais de comparação de indicadores;
8. Disposição de um sistema de informação que forneça a informação dos indicadores;
9. Aumento da comunicação na empresa;
10. Integração do BSC em todas as áreas de gestão.

As empresas integradas em grupos económicos utilizam o BSC como ferramenta de alinhamento organizacional, permitindo o alinhamento de todas as unidades de negócio com a estratégia corporativa. O sucesso na execução da estratégia corporativa está diretamente relacionado com o alinhamento de quatro componentes: estratégia; organização; colaboradores; e sistemas de gestão (Kaplan e Norton, 2006).

II.4. *Tableau de Bord*

II.4.1- Caracterização do *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* é um instrumento de informação e controlo de gestão que teve origem em França em meados do século XX, estando na sua origem, possivelmente, a inadequação dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, após a crise de 1929 (Russo, 2015). Este modelo foi criado e desenvolvido por engenheiros de produção franceses que estavam à procura de novas formas para melhorar o processo de produção e de uma melhor compreensão das relações entre as ações e o desempenho atingido (Quesado *et al.*, 2012).

O conceito de TB foi desenvolvido por Guerny, Guiriec e Lavergne, sendo constituído numa ferramenta orientada para a ação, que transmite informações apropriadas no tempo certo, e

tendo por base a definição dos pontos de decisão chaves e a hierarquia da empresa (Daum, 2005).

Segundo Chiapello e Delmond (1994), referido por Bessire *et al.* (2000), o TB utilizado para o controlo de gestão ajuda a “pilotar” a empresa, ou seja, é utilizado para medir o que foi feito e o que ainda deve ser feito para alcançar os objetivos organizacionais, e também permite tomar decisões de “pilotagem”, através da elaboração de planos de ação e adoção de medidas corretivas.

Resumidamente, o TB é um instrumento de informação rápida para atuar no curto prazo, e apesar de diversos autores terem as suas definições, existem algumas características comuns que o descrevem (Jordan *et al.*, 2015; Russo, 2015):

- Rapidez;
- Contêm dados históricos e previsionais, em que alguns são obtidos por estimativa;
- Inclui indicadores diversificados, tanto financeiros como não financeiros;
- Sintético no número de indicadores, mas com possibilidade de desagregação;
- Tem de ser atualizado frequentemente, e se possível e necessário, permanentemente;
- Não deve ser um documento único para toda a empresa, mas sim ser personalizado para cada centro de responsabilidade.

Segundo López (1998, 1999) e Aeca (2002), mencionado por Quesado *et al.* (2012), o TB contém diversos objetivos básicos que se pretende alcançar ao utilizá-lo, tais como:

- Apoia na tomada de decisão dos diferentes colaboradores da empresa;
- Caracteriza-se por ser meio informativo isolável, eliminando, sempre que possível, a burocracia referente à comunicação da informação na empresa;
- Fornece suporte operacional do controlo de gestão;
- Consiste numa ferramenta de diagnóstico, ao analisar e definir a qualidade e a quantidade de informação importante;
- Promove o diálogo entre os intervenientes na empresa;
- Eficiente entre as previsões e as realizações;
- Atribui responsabilidades;

- Motiva para a mudança e a formação contínua;
- Possibilita a implementação da gestão por objetivos.

Uma das formas para a conceção e implementação do TB é utilizar o método OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação, Responsáveis). Ao utilizar esta metodologia é possível a construção de vários TB para os diversos centros de responsabilidade. Deste modo é possível desenvolver um conjunto de matrizes que desagrega o modelo global do negócio nas suas subcomponentes e nos objetivos para cada centro de responsabilidade, e estes desagregam-se nas “Variáveis de Ação” correspondentes (Daum, 2005). Para a utilização desta metodologia é necessário passar por cinco fases (Jordan *et al.*, 2015):

- Primeira fase- Determinação do organograma de gestão;
- Segunda fase- Definição dos objetivos e meios;
- Terceira fase- Seleção dos indicadores (indicadores de objetivos, de meios, convergentes e do meio);
- Quarta fase- Quantificação dos indicadores e recolha das informações;
- Quinta fase- Apresentação e os aspetos práticos.

II.4.2- Limitações do *Tableau de Bord*

Apesar do TB ser uma ferramenta bastante útil para as empresas, alguns autores demonstram as suas limitações face aos outros sistemas de avaliação de desempenho (Jordan *et al.*, 2015), (Rodniski *et al.*, 2013):

- Ferramenta com cariz mais operacional, não tendo como princípio a estratégia da empresa;
- Os objetivos são definidos de forma “livre” pelos gestores, aumentando a subjetividade na sua determinação;
- Não faz uma análise comparativa das suas metas com as outras empresas.

II.5. *Performance Prism*

II.5.1- Caracterização do *Performance Prism*

O ambiente em que as organizações nos dias de hoje atuam é bastante dinâmico e o sucesso depende da satisfação das necessidades de todos os *stakeholders* (Striteska e Spickova, 2012).

Foi então criado o *Performance Prism* em 2001, uma metodologia de avaliação de performance desenvolvida no Centre for Business Performance da Universidade de Cranfield, em Inglaterra, liderada pelo pesquisador Andy Neely, em conjunto com Chris Adams e Paul Crowe. O objetivo era criar uma segunda geração de SAP, integrando as suas melhores características e agregando as diferentes perspetivas já existentes, tendo como foco principal as necessidades dos *stakeholders* (Junior *et al.*, 2013).

O PP foi projetado para ajudar os relacionamentos complexos que as organizações mantêm com os seus *stakeholders*. Para além disso, os criadores propõe que esta ferramenta ajude na análise do desempenho contínuo dos sistemas e processos existentes e forneça uma iniciativa de gestão de performance nova e autossustentável, enfrentando e resolvendo os problemas que uma organização enfrenta (O'Boyle e Hassan, 2013).

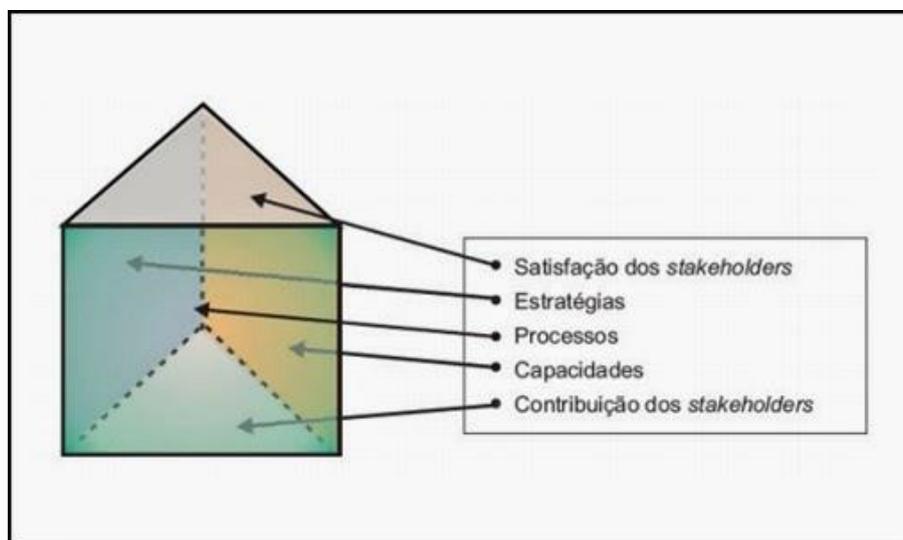
O PP foi concebido para ser uma ferramenta flexível, podendo ser utilizada para organizações comerciais ou para organizações sem fins lucrativos, tanto para empresas grandes como para pequenas (Ryan, 2012). Os seus autores acreditam que o só é possível atingir o sucesso no longo prazo quando se satisfaz as necessidades dos *stakeholders*.

O PP é composto, como o próprio nome indica, por cinco fases inter-relacionadas de um prisma (Figura 4), que proporcionam, em conjunto, uma relação com todos os *stakeholders* envolvidos, tendo em consideração as suas necessidades e as necessidades do negócio (Cengic e Fazlic, 2008). Desta forma, o PP, ilustra estas relações complexas ao tentar responder às questões feitas para cada uma das suas cinco faces (Cengic e Fazlic, 2008; Junior *et al.*, 2013; Najmi *et al.*, 2012):

1. Satisfação dos *stakeholders*- “Quem são os *stakeholders*, o que pretendem e do precisam?”

2. Estratégias- “Quais as estratégias que as organizações devem implementar para satisfazer as necessidades e desejos dos *stakeholders*?”
3. Processos- “Quais são processos necessários para atingir estas estratégias?”
4. Capacidades- “Quais são os recursos que as organizações necessitam para operar e aperfeiçoar esses processos?”
5. Contribuição dos *stakeholders*- “Quais as contribuições que as organizações exigem dos *stakeholders*?”

Figura 4: As cinco fases do *Performance Prism*



Fonte: Adaptada de Neely, Adams e Kennerly (2002: 160)

Resumidamente, o PP consiste numa ferramenta de apoio à gestão, em que os indicadores de performance não devem derivar da estratégia, mas em vez disso, as estratégias devem ser implementadas para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* (Striteska e Spickova, 2012).

II.5.2- Limitações do *Performance Prism*

Segundo Striteska e Spickova (2012), o PP também tem limitações, ao fazer a comparação com outros SAP:

- Fornece pouca informação de como implementar os indicadores de performance;
- Alguns desses indicadores não são possíveis de praticar;
- Inexistência de ligação entre os diferentes indicadores, nem uma lógica entre estes e os objetivos;
- Não são considerados os sistemas de avaliação de performance já existentes.

II.6. Seleção do Sistema de Avaliação de Performance

Apesar de todos os SAP referidos anteriormente terem limitações, o BSC sobrepõem-se ao TB e ao PP, visto que é uma ferramenta de controlo bastante eficaz e permite o sucesso organizacional ao implementar os indicadores das diversas perspetivas. O BSC ao medir indicadores financeiros e não financeiros, torna-o na ferramenta mais adequada para os gestores de topo, permitindo uma visão geral e o monitoramento de toda a empresa.

Segundo Striskeska e Spickova (2012) existem diversos pontos fortes, que fazem com que o BSC seja a ferramenta a escolher:

- A visão e as estratégias são implementadas de forma clara e concisa;
- Existência de monitoramento constante e preciso da estratégia;
- Concentração em objetivos estratégicos num ambiente competitivo;
- Existência de comunicação clara entre todos os departamentos e colaboradores;
- Os indicadores de performance são integrados num nível apropriado para atingir os objetivos operacionais;
- As relações de causa-efeito são utilizadas como instrumento de gestão.

Tendo em consideração todos os pontos fortes apontados ao longo da revisão bibliográfica, o BSC é o sistema de avaliação de performance mais indicado para ser implementado na empresa NuviFruits, visto que se apresenta como uma ferramenta de gestão mais evoluída, com soluções à medida de cada gestor que permitem desenvolver um sistema de avaliação de performance articulado com a estratégia da empresa, conseguindo que os gestores compreendam o que gera e sustenta a competitividade das suas empresas (Russo, 2015).

III. Metodologia

O presente estudo, como foi referido anteriormente, trata-se de um projeto-empresa, em que foi adotado a metodologia qualitativa. Em relação ao método de investigação, foi utilizado o estudo de caso, pois trata-se do estudo de fenómenos contemporâneos com o objetivo de responder a questões do tipo “como” e “porquê” (Yin, 2014). Para além destas condições, Yin (2014) apoia a adoção deste método no caso de não existir controlo sobre eventos comportamentais. Esta pesquisa atende às três condições, referidas anteriormente.

A informação qualitativa recolhida baseou-se em várias fontes de evidência, logo os dados convergem em formato de triângulo, existindo uma triangulação de dados (Yin, 2014). As principais fontes foram entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e materiais e a consulta de *websites*.

No que diz respeito às entrevistas semiestruturadas, foram realizadas durante o período de 9 meses da elaboração do projeto, onde foi entrevistado um colaborador, no total de três entrevistas com a duração de uma hora cada (Tabela 1), não tendo sido possível proceder à respetiva gravação. As entrevistas foram realizadas ao *General Manager*, Dr. David Mota, em que foi utilizado o método de entrevistas semiestruturadas, pois seguiu um roteiro previamente elaborado pelo pesquisador, dando ao entrevistado a liberdade para utilizar o tempo e as palavras que desejar.

Tabela 1: Detalhes das Entrevistas realizadas na Nuvifruits

Participantes na Entrevista	Função na Nuvifruits	Assunto da Entrevista	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
Dr. David Mota	General Manager	Apresentação da Nuvifruits e discussão do tema do projeto	60 minutos	02/10/2017
		Cruzamento da Análise SWOT e discussão dos objetivos	60 minutos	29/01/2018
		Construção do BSC para a Nuvifruits	60 minutos	23/05/2018

Fonte: Elaboração própria

Em relação à análise de documentos e materiais, esta inclui a consulta de diversos documentos internos, fornecidos pelo *General Manager*, que contém uma breve apresentação do grupo Luís Vicente e das suas empresas, o Workshop Estratégico da Nuvifruits e a apresentação do Orçamento da Nuvifruits. Para além destes documentos fornecidos pela empresa, foram também consultados o *website* da Frubis e do grupo Luís Vicente, e diversos manuais e artigos que suportam o tema do projeto.

O método de investigação do estudo de caso é bastante utilizado na investigação qualitativa. O estudo de caso utilizado na Nuvifruits foi, essencialmente, experimental, uma vez que foi desenvolvido novos procedimento e técnicas com o objetivo de ajudar a melhorar a performance da empresa em questão (Scapens, 2004).

Apesar do presente estudo consistir apenas na conceção do BSC para a Nuvifruits, e não na sua implementação, a presença nas entrevistas influenciou a conceção. Deste modo, a abordagem metodológica utilizada está relacionada com o tipo *Action Research*, uma vez que com este tipo de investigação é possível apresentar novas soluções para melhorar as práticas atuais da empresa, e de seguida, conseguir testar a viabilidade desta inovação, envolvendo o investigador neste

programa (Kaplan, 1998). Tendo em consideração que o investigador estuda a teoria e tem um papel ativo na implementação de um novo conceito, com o objetivo de melhorar a performance da organização ao alterar as suas práticas, temos aqui presente uma nova abordagem metodológica: *Innovation Action Research* (Kaplan, 1998).

IV. Estudo de Caso

IV.1. Descrição do negócio

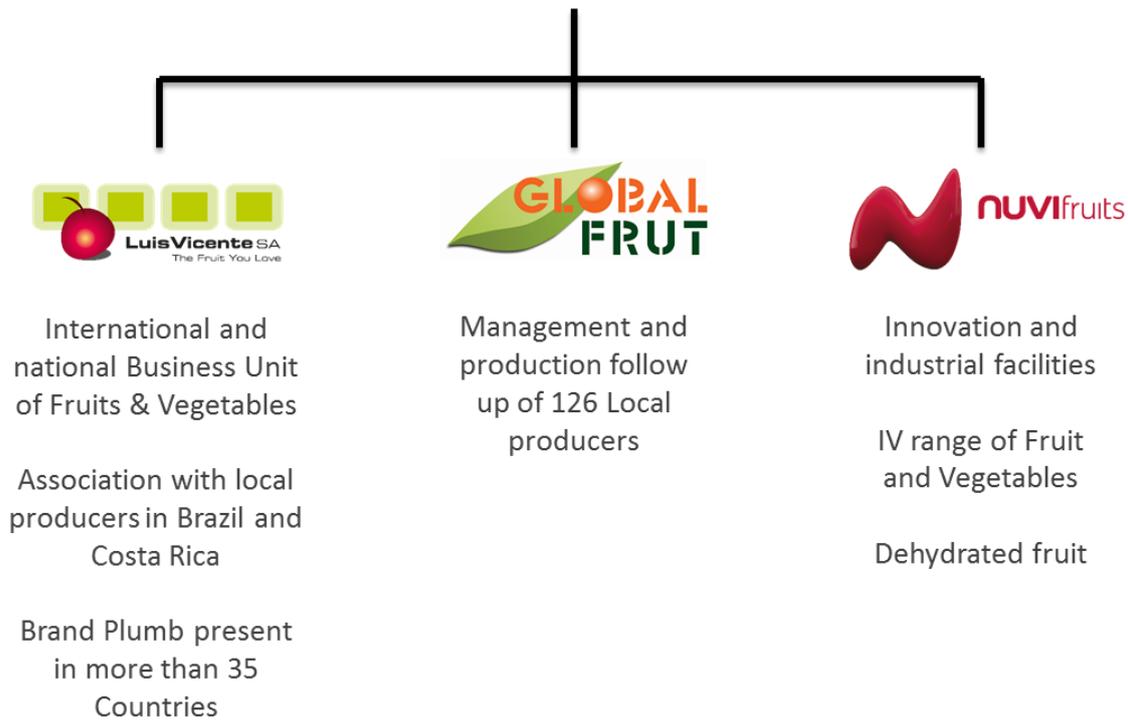
A empresa Nuvifruits pertencente ao grupo Luís Vicente está localizada em Torres Vedras, na Freixofoeira. Para além da Nuvifruits, o grupo tem outras duas empresas que atuam em segmentos diferenciados, apesar de estarem todos dentro do mercado de produtos alimentares-frutas e legumes (Figura 5). O grupo Luís Vicente é a unidade empresarial portuguesa de maior dimensão na área da comercialização de fruta em Portugal.

A primeira empresa do grupo Luís Vicente a ser criada foi a Luís Vicente S.A. em 1969. Esta empresa, reconhecida pelos seus méritos no setor de frutas e legumes, conta com mais de 50 anos de experiência, estando presente em 3 continentes distintos (Europa, África e América), produzindo e comercializando mais de 50.000 toneladas de fruta, e exporta para, aproximadamente, 40 países em todo o mundo.

Uns anos mais tarde, foi criada a segunda empresa do grupo Luís Vicente, a Global Frut. Esta empresa tem como objetivo agrupar os vários produtores locais de frutas e legumes numa só organização e aumentar o poder negocial dos mesmos junto das grandes superfícies de retalho. Nos dias de hoje, a Global Frut conta com 126 produtores de frutas e legumes, em Portugal.

Em 2014, foi criada a terceira empresa do grupo, a Nuvifruits, a empresa escolhida para a conceção do *Balanced Scorecard*. Esta empresa atua na área da alimentação, e dedica-se a duas áreas de negócio distintas. A primeira tem como objetivo vender fruta fresca cortada, normalmente vendida em cuvetes para as grandes distribuidoras e rotuladas com a marca MyNutry. Em relação à segunda área de negócio, esta tem como objetivo a comercialização de fruta desidratada, sendo representada pela marca Frubis. Hoje em dia, a Nuvifruits conta com cerca de 80 colaboradores.

Figura 5: Esquema grupo Luís Vicente



Fonte: Imagem fornecida pela Nuvifruits

IV.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A Nuvifruits tem definido de forma clara e precisa a sua missão, visão e os seus valores que servem de base para o desenvolvimento de todo o negócio.

De acordo com a informação fornecida pela a empresa, a Missão da Nuvifruits consiste em *“Facilitar o acesso a uma alimentação mais equilibrada e saudável disponibilizando um conjunto de produtos inovadores, saborosos, divertidos.”*.

De forma a cumprir a Missão da empresa, a Visão da Nuvifruits, informação fornecida pela empresa, passa por *“Ser uma referência nacional e internacional no desenvolvimento e produção de novas soluções alimentares derivadas da fruta.”*.

Para alcançar a sua Visão, a Nuvifruits definiu alguns valores que são comuns a todo o grupo Luís Vicente:

- Credibilidade;
- Comprometimento;
- Qualidade e Segurança Alimentar;
- Fazer com Paixão, Amor e Tradição.

Para a concretização da sua Missão e Visão, a Nuvifruits tem diversos objetivos definidos:

- Ser o *player* número um, em Portugal, dos *snacks* de fruta desidratada no ano de 2018;
- Consolidar a expansão internacional para Reino Unido, Escandinávia e Benelux em 2018;
- Attingir vendas em 5,8 milhões de euros para o ano de 2018;
- Aumentar o EBITDA até este ser positivo em 2018.

IV.3. Recursos e Estrutura Organizacional

A Nuvifruits dispõe de múltiplos ativos que podem levar a empresa a alcançar vantagem sobre os seus concorrentes, como os recursos humanos, financeiros, físicos e intangíveis.

No que diz respeito aos Recursos Humanos a empresa dispõe de 82 funcionários que possuem experiência na área em que estão inseridos, inteligência e educação notória para alcançar o que é proposto pela empresa.

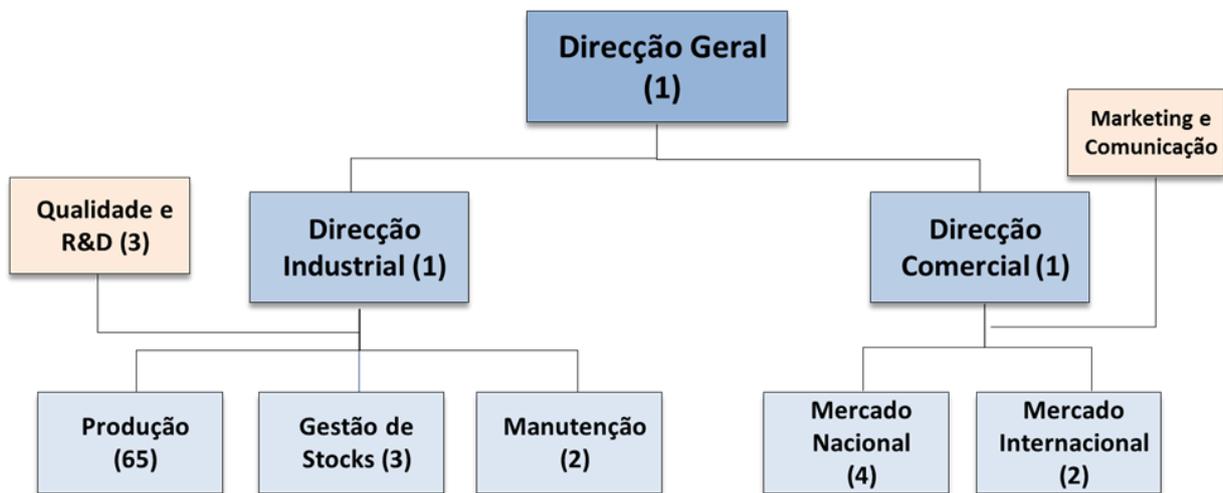
De Recursos Financeiros a empresa, no momento, detêm, aproximadamente, 34.105,22 euros em meios financeiros.

Em relação aos Recursos Físicos, a Nuvifruits, dispõe de uma infraestrutura fabril na Freixoira, equipamentos, matérias-primas e produtos.

Por fim, os recursos intangíveis que a empresa possui são os seus certificados de controlo de qualidade, a sua imagem de marca, a estratégia de diferenciação que a empresa utiliza, o *know-how* dos seus funcionários e o conhecimento dos canais de distribuição.

Em relação à estrutura organizacional da Nuvifruits, como podemos ver pelo organograma fornecido pela empresa (Figura 6), esta apresenta uma estrutura funcional, visto que está dividida em duas áreas, a área comercial e a área industrial. Ao utilizar este tipo de estrutura, a Nuvifruits, proporciona a especialização dos colaboradores na sua respetiva área de trabalho, apesar de poder existir uma falha de comunicação entre as duas áreas.

Figura 6: Organograma da Nuvifruits



Fonte: Imagem fornecida pela Nuvifruits

IV.4. Fornecedores

O maior fornecedor da Nuvifruits é a empresa Luís Vicente S.A., pertencente ao grupo Luís Vicente. Deste modo, a empresa consegue ter à sua disposição produtos de elevada qualidade, não estando tão suscetível às variações do mercado em relação à compra e venda de matéria-prima, pois o facto de estarem ambas inseridas no mesmo grupo fornece uma relação de fornecedor e cliente de confiança. Além deste facto, as duas empresas têm as suas instalações no mesmo local, sendo facilitado o transporte das entregas, em termos de tempo e de custos. Contudo, a Nuvifruits recorre a outros fornecedores de fruta quando a Luís Vicente S.A. não tem a fruta pretendida.

IV.5. Produtos

A Nuvifruits, como referido anteriormente, contem produtos na marca Frubis e na Mynutry, contudo também produz vegetais desidratados, que neste momento, são comercializados no Continente utilizando a sua marca. Neste momento estão no mercado vegetais desidratados como cebola, abóbora e pimentos vermelhos. No futuro, o objetivo da Nuvifruits é comercializar estes produtos com a marca Frubis.

IV.5.1- Produtos Frubis

Os produtos Frubis consistem em snacks de fruta desidratada 100% crocante, que pretendem saciar a fome entre refeições e que podem ser consumidos a qualquer hora e em qualquer lugar (Figura 7).

Os produtos são constituídos apenas por fruta desidratada, e sendo um snack inovador, o seu principal objetivo é combinar o sabor à conveniência e ao facto de ser saudável. O principal objetivo dos produtos Frubis é distinguirem-se por serem um snack saboroso e doce composto por fruta desidratada e crocante, por preservar as vitaminas e fibras da fruta, por não ter corantes nem conservantes, por não ter adição de açúcar (exceto no morango e no pêsego), por não conter glúten, e por ser fácil de levar e comer em qualquer lado.

A Nuvifruits vende os produtos da marca Frubis com um preço de venda ao público de 0,99 euros para as embalagens de 20 gramas e de 1,65 euros para as embalagens de 40 gramas, sendo estes os preços pelo qual as grandes distribuidoras vendem os produtos da Frubis. Tendo em conta o *General Manager*, Dr. David Mota, a Nuvifruits vende os packs de 20 gramas da marca Frubis às grandes distribuidoras entre 0,55 euros e 0,65 euros, sendo o seu custo médio de produção de 0,35 euros.

Figura 7: Gama de produtos Frubis



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Nuvifruits

IV.5.2- Produtos MyNutry

Os produtos da MyNutry são constituídos por diversas frutas frescas, cortadas e prontas a consumir e vendidas em couverts. De momento existem no mercado frutas como pera rocha, maçã, manga, laranja, limão, tangerina, ananás e kiwi.

Estes produtos são caracterizados por serem produtos trazidos do campo diretamente para os consumidores, por serem saudáveis, práticos e fáceis de transportar, pela sua conveniência, por já virem sem casca, e por existirem tanto pacotes familiares como individuais.

IV.6. Concorrentes

IV.6.1- Concorrentes Frubis

Como concorrente direto da marca Frubis, uma das marcas da Nuvifruits, existe a marca Fruut. A marca Fruut pertence à empresa portuguesa Frueat que iniciou a sua atividade em 2013. A empresa detentora desta marca, a Frueat, para além desta, também possui uma marca de vegetais desidratados, a Veegs.

O objetivo da Frueat consiste na venda de snacks de fruta, como maçã, pera, e pêsego, e snacks de vegetais, como cebola e batata doce, sendo o seu principal conceito o facto de os seus produtores serem 100% naturais, sem corantes, açúcares ou conservantes.

A empresa vende *snacks* de fruta e vegetais com 20 e 60 gramas. O preço de venda dos snacks de fruta varia entre 0,80 euros e 2,07 euros por pacote, consoante as gramas e o distribuidor. No que diz respeito aos snacks de vegetais, o seu preço é de 2,19 euros por um pacote de 60 gramas. Ambas as marcas estão à venda em diversos pontos de venda e em máquinas de venda automática, sendo que a Fruut já está presente em 4500 pontos de venda e em 5000 máquinas.

A marca Fruut exporta cerca de 45% da sua produção e é líder de mercado no segmento de alimentos saudáveis. No ano de 2015, a Frueat registou uma faturação de 1,1 milhões de euros, estimando fechar o ano de 2017 com uma faturação de 2 milhões de euros.

Outro concorrente direto da marca Frubis é a marca de distribuição do Continente, que vende fruta desidratada de maçã e pera a 0,69 euros, por um pacote de 20 gramas. Tendo um preço inferior, pode ser considerado uma grande ameaça para a Frubis, pelo facto de a fruta desidratada ser um produto relativamente recente e ainda não estar estabelecido um padrão de qualidade e comparabilidade, por parte dos consumidores.

No que diz respeito aos concorrentes indiretos, podem ser considerados todos os *snacks* que substituem os pacotes de fruta desidratada, como as bolachas, as batatas fritas, as barras de cereais, os bolos e os frutos secos. Contudo, visto que a marca Frubis se considera um *snack* de fruta saudável, o objetivo da marca é transmitir aos consumidores que é possível substituir este tipo de produtos menos saudáveis por um pacote de fruta desidratada.

IV.6.2- Concorrentes MyNutry

Em relação à marca MyNutry, o maior concorrente é a empresa Campotec. A empresa iniciou a sua atividade em 1994 e, tal como a Nuvifruits, está situada no litoral Oeste, mais precisamente em Torres Vedras.

O seu principal objetivo é a comercialização de fruta (maçãs, peras, ameixas e cerejas), de batatas e de produtos de 4ª gama, ou seja, produtos hortícolas minimamente processados.

No que diz respeito aos produtos de 4ª gama, o que os torna concorrentes da MyNutry, estes são produtos saudáveis, já lavados, cortados e prontos a cozinhar. Os produtos existentes na Campotec são o tomate em rodela, a alface, diversos tipos de saladas, as sopas para robôs de cozinha, mistura de legumes para saltar, a couve “Baby Kale”, a maçã de Alcobaça e os sumos para Detox. Estes produtos podem ser encontrados na distribuição Nacional, como o Pingo Doce, Lidl e nas lojas do Grupo Intermarché, e também na loja de venda direta da Campotec.

IV.7. Clientes

IV.7.1- Clientes Frubis

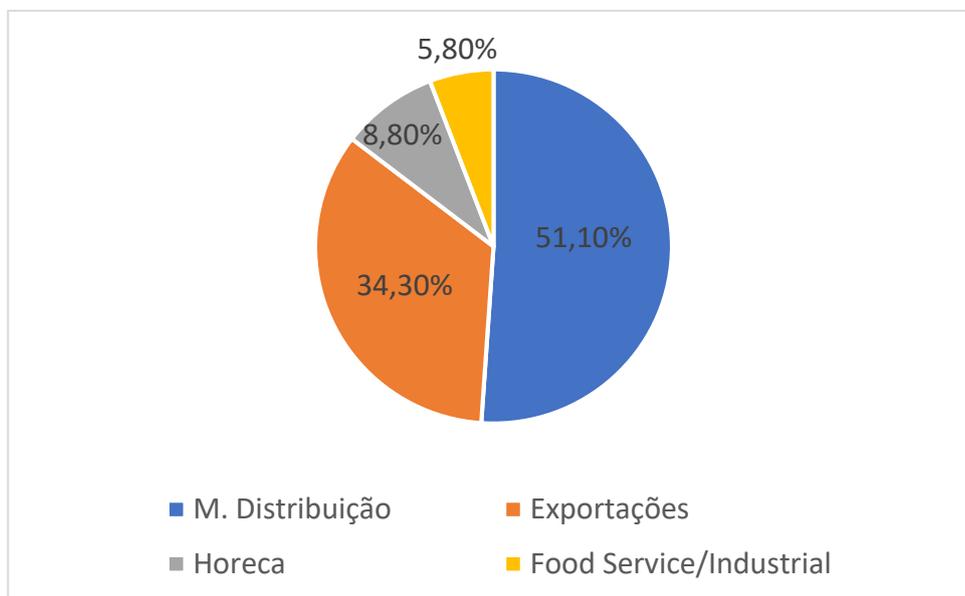
No que diz respeito aos clientes da Frubis, estes podem ser divididos entre Moderna Distribuição, Exportações, Food Service/Industrial e canal Horeca, ou seja, em hotéis, restaurantes e cafés.

Em relação à Moderna Distribuição, os seus principais clientes são a Sonae, a Jerónimo Martins, o MiniPreço, o El Corte Inglés, o Aldi e o Intermarché. Estes representam, aproximadamente, 51,10% do volume de vendas (Figura 8), e funcionam como retalhistas, sendo que têm uma grande margem do lucro.

No que diz respeito às Exportações, estas representam 34,30% do volume de vendas, tendo um foco especial na presença na Alemanha e Espanha. Como principais clientes, a nível internacional, a Frubis tem a Franprix, o El Corte Inglés, a Eroski, a Froiz e o Carrefour.

Os restantes canais representam, aproximadamente, 15% do volume de vendas, e estão distribuídos por pequenos clientes e pelo canal Horeca.

Figura 8: Volume de vendas (em %) da Frubis em 2016 por canal de distribuição



Fonte: Imagem disponibilizada pela Nuvifruits

No que diz respeito ao consumidor final dos produtos Frubis é possível identifica-los de acordo com algumas características específicas. Em relação às características demográficas são de salientar dois grupos, adultos do sexo feminino entre os 23 e os 50 anos, e o grupo que compreende jovens e crianças com idade entre os 6 e 20 anos, aproximadamente. Relativamente às características psicográficas, o público-alvo da marca é caracterizado, essencialmente, por mulheres com um estilo de vida saudável, que pratiquem desporto e preocupadas com a sua alimentação e a da sua família.

IV.7.2- Cientes MyNutry

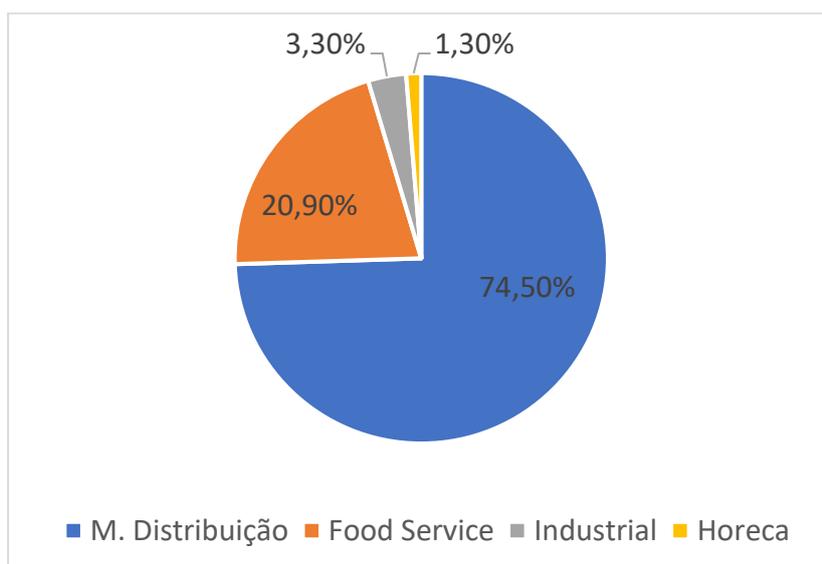
Os clientes da MyNutry estão representados pela Moderna Distribuição, pelo Food Service, pelo canal Industrial e pelo canal Horeca.

Os principais clientes são representados pela Moderna Distribuição, mais precisamente a Sonae, a Jerónimo Martins, o El Corte Inglés, a Auchan, o Lidl e o Intermarché. Estes representam 74,50% do volume de vendas (Figura 9).

No que diz respeito ao canal de Food Service, este representa 20,90% do volume de vendas e é representado, principalmente, pela Tap.

Os restantes canais representam 4,60% do volume de vendas e estão divididos por pequenos clientes e pelo canal Horeca.

Figura 9: Volume de vendas (em %) da Mynutry em 2016 por canal de distribuição



Fonte: Imagem disponibilizada pela Nuvifruits

IV.8. Análise SWOT Dinâmica

A análise SWOT é uma ferramenta que sintetiza os aspetos fundamentais da empresa. Através da informação recolhida pela empresa, procedeu-se a uma análise interna, identificando os

pontos fortes e fracos da empresa, realizando de seguida uma análise do ponto de vista externo, conseguindo identificar as oportunidades e as ameaças.

Pontos fortes

- Detêm produtos de qualidade reconhecida pelos consumidores;
- Possuem uma infraestrutura fabril de um nível muito avançado, com certificações IFS e BRC;
- Obtêm fornecimento de fruta através da empresa Luís Vicente;
- Detêm uma experiência relevante na construção de marcas.

Pontos fracos

- Possuem uma baixa rentabilidade atual do negócio;
- Detêm uma dependência da moderna distribuição em Portugal;
- Possuem uma fraca presença nos pontos de venda;
- Têm pouca dinamização no que diz respeito à sua marca online e ao *Brand Awareness* (Medida em que a marca é reconhecida por potenciais clientes e a forma como está corretamente associada a um determinado produto).

Oportunidades

- Possuem uma gama de produtos alinhada com as tendências atuais no que diz respeito às comidas;
- Detêm um nível de concorrência direta nacional e internacional relativamente baixo;
- Na Europa o mercado desta gama de produtos está saturado em comparação com Portugal;
- Interesse elevado no projeto por parte de uma rede de parceiros internacionais;
- Possuem produtos saudáveis que vai de encontro ao facto de vivermos numa época em que as práticas saudáveis são valorizadas.

Ameaças

- Aumento da concorrência indireta;
- Difusão rápida das marcas brancas;
- Elevada burocracia e lentidão no processo de entrada em novos mercados;

- Incerteza dos impactos relativos ao Brexit.

De seguida, exhibe-se uma tabela com a Análise SWOT Dinâmica da Nuvifruits resumida (Tabela 2).

Tabela 2: Análise SWOT dinâmica da Nuvifruits

	Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Detém produtos de qualidade reconhecida pelos consumidores; • Possuem uma infraestrutura fabril de um nível muito avançado; • Obtêm fornecimento de fruta através da empresa Luís Vicente; • Detêm uma experiência relevante na construção de marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem uma baixa rentabilidade atual do negócio; • Detêm uma dependência da moderna distribuição em Portugal; • Possuem uma fraca presença nos pontos de venda; • Têm pouca dinamização no que diz respeito à sua marca online e ao <i>Brand Awareness</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ao aproveitar a qualidade reconhecida dos produtos conseguirão posicionar-se no mercado nacional e internacional; • Construção da marca recorrendo à experiência já existente na empresa, especificando a qualidade do produto e desenvolvendo estratégias que façam com que a empresa se mantenha na mente do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento da marca através de dos atributos reais dos produtos, tornando-a reconhecida pelo consumidor, e também melhorar a sua consistência no mercado; • Desenvolvimento da marca online de maneira a reforçar a rede de parceiros internacionais e a sua presença em mercados externos; • Aumentar a rentabilidade do negócio através do aproveitamento do estado de saturação da gama nos mercados Europeus e do aproveitamento da baixa competitividade nos mercados externos.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização da capacidade de fornecimento dentro do grupo Luís Vicente para conseguir competir através do preço; • Aproveitamento da qualidade dos produtos e das certificações de infraestruturas para conseguir ultrapassar a elevada burocracia no processo de entrada em novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização dos pontos de venda de modo a fazer face à difusão das marcas brancas e à concorrência indireta; • Desenvolvimento e reforço da marca online para responder à concorrência indireta e às marcas brancas; • Realização de um estudo contínuo da concorrência, de modo a antecipar as ameaças e a aproveitar as oportunidades.

Fonte: Elaboração própria

IV.9. Modelo das cinco forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter irá servir para caracterizar e compreender o ambiente competitivo, permitindo identificar as estratégias futuras que têm como principal objetivo obter vantagem competitiva. As cinco forças, irão determinar o nível de concorrência existente na indústria e a sua rentabilidade, e são compostas (1) pela rivalidade entre concorrentes, (2) pela ameaça de novos entrantes, (3) pelo poder negocial dos fornecedores, (4) pelo poder negocial dos clientes e (5) pela ameaça de produtos substitutos.

Rivalidade entre concorrentes:

A rivalidade entre os concorrentes neste setor tem sido cada vez maior nos últimos tempos. Este facto deve-se sobretudo ao aumento da difusão das marcas brancas, e pelo facto do principal concorrente, a Fruut, ser o líder de mercado. Estes fatores, juntamente com a recente crise Portuguesa e com o aumento da concorrência indireta, conduziu a uma rivalidade entre concorrentes elevada.

Ameaça de novos entrantes:

Esta ameaça também pode ser considerada elevada devido à atual conjuntura económica. Ou seja, o facto de a Nuvifruits apostar em produtos de elevada qualidade em detrimento do preço dos produtos torna esta ameaça mais elevada. Este fator conduz a uma maior possibilidade de entrada de concorrentes que detêm produtos menos qualitativos mas com preços mais reduzidos, pois os clientes estão bastante focados no preço dos produtos devido à crise económica que atravessou o país.

Poder negocial dos fornecedores:

Devido ao facto do principal fornecedor da Nuvifruits ser a Luís Vicente S.A., uma empresa pertencente ao seu grupo, esta ameaça é baixa, pois os preços de custo são definidos internamente, não estão tao suscetíveis às variações do mercado e os produtos têm uma qualidade elevada.

Poder negocial dos clientes:

No que diz respeito ao poder de negociação dos clientes, há que ter em atenção que esta variável explica a capacidade dos clientes pressionarem o mercado a praticar preços mais baixos. No caso da Nuvifruits, esta ameaça é elevada pois as vendas a clientes representam uma elevada percentagem das vendas totais, e porque os clientes dispõem de informação total sobre os produtos e sobre a empresa. Estes dois fatores, juntamente com o facto de existir concorrentes com muito peso no mercado, torna elevada esta ameaça.

Ameaça de produtos substitutos:

Em relação à ameaça de produtos substitutos, no caso da Nuvifruits, esta é elevada. Isto deve-se ao facto de existirem bastantes e variados produtos substitutos no mercado, como por exemplo, bolachas, batatas fritas, entre outros *snacks* que substituem os produtos da Nuvifruits, e também pelo facto de os produtos substitutos serem de fácil acesso, baixo risco e baixo preço.

IV.10. Fatores Críticos de Sucesso

Tendo em conta as análises realizadas anteriormente, e as próprias características da Nuvifruits, é possível identificar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Foco na qualidade dos produtos;
- Espaços e recursos para o desenvolvimento dos produtos;
- Experiência reconhecida pelos clientes;
- Profissionalismo e formação dos colaboradores;
- Comunicação eficaz com os fornecedores e clientes.

V. Conceção do Balanced Scorecard na Nuvifruits

Este capítulo apresenta as fases de conceção do BSC para a Nuvifruits. Partiu-se do modelo original apresentado por Kaplan e Norton e da informação fornecida pela Nuvifruits. Com a realização deste projeto, pretende-se melhorar o controlo de gestão da empresa, designadamente no que toca à avaliação da performance da empresa, sob diferentes perspetivas.

A conceção do BSC foi elaborada com base nas diversas etapas da construção do BSC:

- Definição da estratégia e dos eixos estratégicos;
- Definição das quatro perspetivas de performance;
- Identificação dos objetivos de acordo com as perspetivas definidas;
- Elaboração do mapa estratégico;
- Definição dos indicadores de performance;
- Definição das iniciativas estratégicas.

V.1. Definição da estratégia e dos eixos estratégicos

A estratégia da Nuvifruits baseia-se em fornecer ao mercado diversos produtos de qualidade elevada, tendo como principal foco o produto e não o processo produtivo. Deste modo, a Nuvifruits, foca-se na diferenciação de produto, tentando desenvolver e fornecer aos seus clientes produtos com características diferentes dos seus concorrentes.

Torna-se, assim, evidente que a Nuvifruits tenta assegurar uma estratégia em que os atributos de valor do produto criem valor e que esse valor seja reconhecido pelos seus consumidores. Sendo o principal foco da Nuvifruits a satisfação dos clientes, a empresa pretende que estes estejam dispostos a pagar um preço superior pelos seus produtos.

No que diz respeito aos eixos estratégicos da Nuvifruits, ou seja, as prioridades da estratégia sobre os quais incide a empresa, estes são comuns a todo o grupo. Deste modo, e uma vez que o posicionamento do grupo coloca um enfoque importante em três eixos estratégicos, estes vão ser utilizados como ponto de partida para a construção do BSC para a Nuvifruits, e são constituídos por:

- Rendibilidade - encontrar e consolidar o caminho para a rendibilidade, através do aumento da eficiência, quer ao nível da atividade industrial quer ao nível da atividade comercial;
- Dinamização - aumentar e dinamizar os pontos de venda, através da realização de ações no mercado nacional e no mercado internacional;
- Relacionamento - aumentar a relação com os consumidores, ao nível da sua presença *online* e da sua presença *offline*, conseguindo aumentar assim o conhecimento dos consumidores em relação à empresa e às marcas.

V.2. Perspetivas de performance

De acordo com a revisão de literatura, as quatro perspetivas de Kaplan e Norton permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto-prazo e os de longo-prazo, pois traduzem a missão e a visão da empresa (Kaplan e Norton, 1996a).

Deste modo, para a definição das perspetivas de performance, foram adotadas as quatro perspetivas de Kaplan e Norton (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), uma vez que existe equilíbrio entre os objetivos financeiros e não financeiros.

Em primeiro lugar surge a perspetiva financeira. Tendo a Nuvifruits como principal propósito a comercialização de fruta fresca cortada e de fruta desidratada, é notória a importância das vendas na empresa. Esta perspetiva está plenamente integrada com os interesses dos acionistas, pois estes esperam uma boa rendibilidade dos capitais investidos. Deste modo, os resultados da sua performance baseiam-se, sobretudo, nos resultados financeiros produzidos, sendo que o objetivo último da empresa é assegurar que o investimento dos acionistas é rentabilizado, ou seja, é gerado valor para os investidores.

De seguida tem-se a perspetiva dos clientes. Nesta perspetiva existe a preocupação de manter relacionamentos com os clientes, pois esta consiste na forma como a empresa deve ser vista pelos clientes e de que modo a empresa contribui para um relacionamento que lhes traga benefícios. Torna-se assim necessária a satisfação dos clientes e a focalização nos mais lucrativos, sendo assim possível para a empresa atingir os objetivos financeiros de forma

sustentada. É fulcral para a Nuvifruits conhecer as necessidades dos clientes, os seus pontos de interesse no negócio, o tipo de relação que valorizam, os atributos mais valorizados (produto/serviço, custo, qualidade, prazo e imagem) para se conseguir diferenciar da concorrência e criar valor para os clientes. Deste modo, e sendo a Nuvifruits uma empresa comercial, esta perspetiva torna-se bastante importante para a empresa visto que o comportamento estratégico do gestor tem em vista a satisfação dos clientes, e consequentemente, a venda de produtos.

Imediatamente abaixo surge a perspetiva dos processos internos. Nesta perspetiva, e no seguimento da elaboração da perspetiva financeira e de clientes, torna-se importante tomar atenção no interior da organização, no que diz respeito aos processos e atividades críticas que possam satisfazer as necessidades dos clientes e criar valor para a empresa. É por meio dos processos internos que a Nuvifruits consegue utilizar as atividades e processos de maneira a melhorar a oferta de produtos e serviços ao cliente e a diferenciar-se da concorrência.

Por último, na base da estratégia, tem-se a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Nesta perspetiva é importante o investimento em áreas de recursos humanos, de procedimentos e tecnologias, de modo a assegurar o sucesso financeiro da empresa no longo-prazo. Ou seja, torna-se importante para a Nuvifruits identificar possíveis mudanças e melhorias que a empresa necessite e que sejam um obstáculo ao crescimento da empresa.

V.3. Objetivos

Como já foi referido anteriormente, definir os objetivos é um passo necessário para a conceção do BSC. Uma vez que as perspetivas de performance já foram destacadas, torna-se necessário a definição dos objetivos segundo essas perspetivas (Tabela 3).

Tabela 3: Objetivos da Nuvifruits agrupados por Perspetiva

Perspetivas	Código	Objetivos
<i>Financeira</i>	F1	Criar valor para os acionistas
	F2	Aumentar as vendas dos produtos
	F3	Aumentar a expansão internacional
<i>Clientes</i>	C1	Garantir a satisfação dos consumidores
	C2	Reter e cativar novos clientes
	C3	Aumentar a quota de mercado
	C4	Alargar a gama de produtos
<i>Processos internos</i>	PI1	Aumentar a qualidade do produto e serviço
	PI2	Assegurar sistemas de monitorização de desperdícios
	PI3	Diversificar locais de venda e formas
<i>Aprendizagem e crescimento</i>	AC1	Apostar na formação interna
	AC2	Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores
	AC3	Melhorar a segurança no trabalho

Fonte: Elaboração própria

F1- Criar valor para os acionistas é fulcral para a empresa, pois é o objetivo mais importante da Nuvifruits. A criação de valor para os acionistas permitirá que o investimento dos acionistas seja rentabilizado, que a capacidade de atrair investidores seja maior e que a imagem da empresa no mercado seja melhorada.

F2- Aumentar a venda dos produtos é um dos objetivos mais importantes para a empresa, pois quanto maior forem as vendas dos produtos, maior será a sua sustentabilidade financeira. Com o aumento da venda dos produtos será possível aumentar a receita.

F3- A Nuvifruits pretende aumentar a expansão internacional através da expansão para o Reino Unido, Escandinávia e Benelux. O aumento da expansão internacional permitirá, por exemplo, o aumento do conhecimento da marca internacionalmente e economias de escala no centro de produção.

C1- Garantir a satisfação dos consumidores dos produtos da Nuvifruits irá aumentar as vendas e melhorar seu relacionamento. Fatores como a característica do produto, qualidade, preço, imagem da empresa, embalagens e diversidade de locais de venda são exemplos que garantem a satisfação dos consumidores da Nuvifruits.

C2- Reter e cativar novos clientes levará à melhoria da imagem da Nuvifruits. Este objetivo irá ser avaliado no que diz respeito à retenção dos clientes atuais, como por exemplo, a Sonae, e à angariação de novos clientes. A fidelização dos clientes atuais permitirá, não só, a sua lealdade à empresa, como contribuirá para uma maior divulgação. A angariação de novos clientes torna-se importante para aumentar as vendas dos produtos, para aumentar a quota de mercado e para aumentar e melhorar o relacionamento com os consumidores dos produtos da Nuvifruits.

C3- Aumentar a quota de mercado é bastante importante, pois a Nuvifruits pretende ser o *player* número um dos *snacks* de fruta desidratada. Uma vez que a quota de mercado é, normalmente, proporcional ao valor do negócio, quanto maior for a utilização ou a procura por um produto, maior será o interesse e desejo dos consumidores.

C4- Alargar a gama de produtos levará a um aumento da eficiência ao nível da atividade comercial e da atividade industrial, e permitirá a redução do risco de negócio. Este objetivo

torna implícito o conceito de inovação que a Nuvifruits pretende oferecer aos seus clientes, pois a empresa pretende ativar a venda de subprodutos, como por exemplo, o reaproveitamento de matérias-primas para a indústria alimentar e farmacêutica.

PI1- Aumentar a qualidade do produto e serviço irá aumentar a eficiência ao nível da atividade comercial e da atividade industrial, bem como melhorar a relação com os consumidores e com os clientes. Este objetivo está relacionado com a satisfação dos clientes, e deste modo é bastante importante. Com o aumento da qualidade do produto e serviço é possível proporcionar uma boa experiência aos clientes, reforçar o posicionamento da empresa no mercado, tornarem-se mais competitivos e garantir a fidelização dos clientes.

PI2- Os sistemas de monitorização de desperdícios permitirão aumentar a eficiência a nível industrial pois estes consistem na criação de procedimentos de controlo de forma a assegurar o menor número de desperdícios dos produtos.

PI3- Diversificar formas e locais de venda do produto irá permitir uma dinamização maior dos pontos de venda. Ao diversificar os locais de venda e as formas, a Nuvifruits conseguirá satisfazer os clientes atuais e potenciar a captação de novos clientes.

AC1- A aposta na formação interna fornecerá aos colaboradores o desenvolvimento de novas competências e a maximização da sua produtividade. Este objetivo é crucial no sentido de oferecer aos colaboradores as condições técnicas fundamentais para o seu trabalho, de modo a que consigam melhorar o seu desempenho profissional.

AC2- A satisfação e motivação dos colaboradores proporciona uma maior produtividade dentro da empresa, logo este objetivo é muito importante para a empresa, pois assim é possível aumentar a eficiência da Nuvifruits e permitir que os clientes tenham uma experiência diferenciada.

AC3- A melhoria da segurança no trabalho levará a uma maior eficiência industrial. Boas condições de segurança e saúde no trabalho permitirão o sucesso de um sistema produtivo, ou seja, isto levará a um aumento da produtividade e da competitividade.

V.4. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico consiste num diagrama causal que fornece uma representação visual dos objetivos e das relações fundamentais que impulsionam a performance da Nuvifruits. Este mapa é essencial na construção do BSC, pois, para além de evidenciar as relações de causa-efeito entre os objetivos das quatro perspetivas, relaciona e organiza os objetivos segundo os eixos estratégicos e a visão da empresa, e deste modo, é possível a tradução da estratégia da empresa (Figura 10).

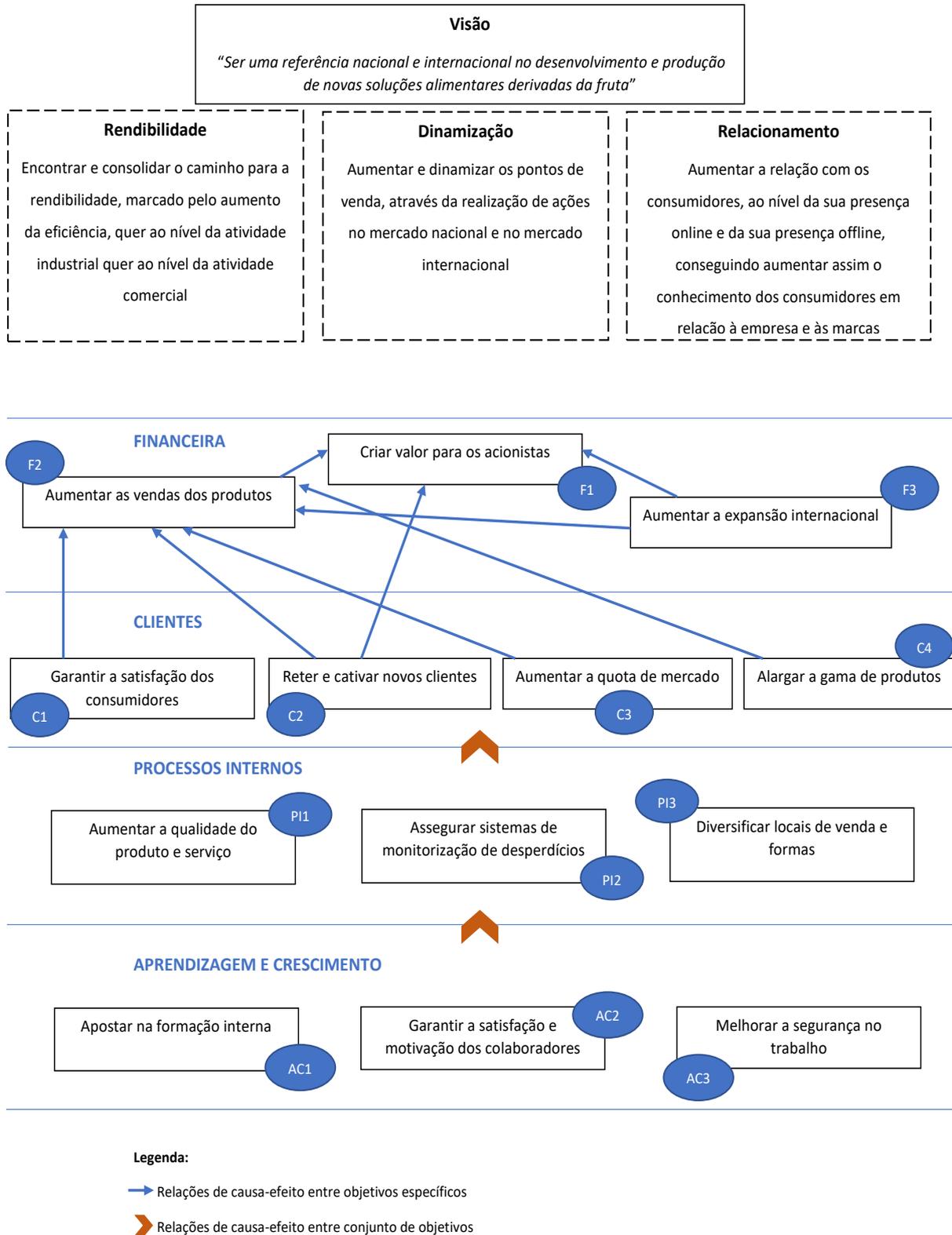
A construção do Mapa Estratégico pode nem sempre ser fácil e intuitiva, pois a influência que alguns objetivos detêm sobre outros pode não ser visível, mas com a intuição e experiência dos gestores de topo sobre a performance das diferentes áreas da empresa, torna-se mais simples relacionar os objetivos estratégicos e a sua influência.

A elaboração do Mapa Estratégico seguirá uma lógica de cima para baixo, ou seja, começando dos objetivos da Perspetiva Financeira e identificando os caminhos e relações para lá chegar. A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é a base de toda a organização, tendo sempre presente o objetivo de atingir os resultados da Perspetiva Financeira.

No Mapa Estratégico existem ligações entre o orçamento financeiro e os objetivos, mostra-se as relações entre eles, de maneira a entender quais são as atividades que geram valor e quais são as atividades a melhorar. Deste modo, o mapa irá ajudar na gestão da empresa pois vai permitir que os colaboradores e gestores antecipem os problemas na implementação da estratégia na organização e que foquem a sua atenção nas atividades a melhorar.

Para a prossecução dos três eixos estratégicos, referidos anteriormente, a Nuvifruits necessita de uma suporte sólido de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, todos eles otimizados e organizados da melhor maneira.

Figura 10: Mapa estratégico da Nuvifruits



Fonte: Elaboração própria

V.5. Indicadores de performance

Com os objetivos já definidos, torna-se importante medi-los. Deste modo, foram identificados dezassete indicadores para a Nuvifruits, que têm como objetivo verificar o alcance dos resultados dos objetivos propostos anteriormente. Os indicadores devem ser o mais concisos e concretos pois vão avaliar quantitativa e qualitativamente o grau de realização dos objetivos e, conseqüentemente, clarificar o cumprimento da estratégia da empresa.

De seguida apresenta-se uma breve descrição de cada um dos indicadores propostos.

I1- O EVA visa medir a capacidade da empresa de gerar lucros para além do custo de capital utilizado para gerar esse lucro. Ou seja, é um indicador que permite medir o valor criado pela empresa. Este indicador vai ser calculado pela diferença do resultado operacional depois de impostos e o custo de capital investido.

I2- O volume de vendas diz respeito ao aumento das vendas totais, em euros, em comparação com o ano anterior. Deste modo, a fórmula de cálculo a ser utilizada é o volume de vendas.

I3- O número de exportações para novos países reflete o crescimento de vendas dos produtos em novos países (Reino Unido, Escandinávia e Benelux) e a sua capacidade de internacionalização. O número de exportações vai ser avaliado, em percentagem, através da divisão do número de vendas de produtos no mercado internacional e o número de vendas totais.

I4- O índice de satisfação total dos consumidores ilustra, em percentagem, a forma de satisfação dos consumidores de produtos da Nuvifruits através de um inquérito de satisfação realizado anualmente aos mesmos.

I5- O número de produtos vendidos a clientes atuais mostra, em percentagem, o grau de fidelização dos clientes atuais com a Nuvifruits e vai ser calculado com a divisão do número de produtos vendidos a clientes atuais pelo número de produtos vendidos na totalidade.

I6- O número de contratos efetuados com novos clientes reflete, em valor absoluto, a forma como a empresa consegue cativar novos clientes.

I7- A quota de mercado ilustra, em percentagem, a porção de mercado detida pela Nuvifruits relativamente ao mercado das frutas e legumes e de fruta desidratada. Este indicador vai ser calculado através da divisão das vendas totais da Nuvifruits pelas vendas totais no mercado. A informação para o cálculo da quota de mercado é garantida por índices estatísticos de fontes especializadas nesta indústria.

I8- O volume de vendas de novos produtos/linhas de negócio reflete, em euros, o número de vendas em lançamentos de novos produtos/linhas de negócio ou em novas campanhas. Desta forma, este indicador vai ser calculado através do volume de vendas.

I9- O número de quantidade de devoluções e de reclamações ilustra o número total de devoluções e de reclamações dos produtos feitas pelos clientes.

I10- O número de falhas/erros mostra a capacidade dos colaboradores em produzirem produtos sem defeitos, tendo como objetivo atingir o número zero. Este indicador vai ser avaliado pelo número de erros verificados trimestralmente.

I11- A taxa de desperdício dos produtos reflete a capacidade, em percentagem, da Nuvifruits conseguir ser mais eficiente na produção dos seus produtos. Este indicador vai ser estudado através da divisão do número de quilogramas de matérias-primas desperdiçadas após utilização pelo número de quilogramas de matérias-primas no total antes de serem utilizadas.

I12- O número de novos locais de venda diz respeito à capacidade da Nuvifruits diversificar os seus locais de venda, de modo a atingir o máximo de consumidores possíveis. A Nuvifruits pretende diversificar os seus locais de venda ao ativar a venda dos seus produtos no canal Horeca (Hotéis, restaurantes e cafés) e nas máquinas de venda em escritórios.

I13- O número de novas formas de venda reflete o trabalho dos colaboradores da Nuvifruits em dinamizar as vendas dos seus produtos, como por exemplo, através do cruzamento dos produtos da marca Frubis com produtos de outras marcas.

I14- O número de horas de formação diz respeito ao número de sessões de formação interna e externa, em que os colaboradores participam.

I15- O índice de satisfação indica o nível de satisfação que os colaboradores da Nuvifruits sentem no seu local de trabalho, que resulta de um inquérito anual realizado a todos os colaboradores da empresa.

I16- O índice de frequência de acidentes de trabalho diz respeito ao número de acidentes de trabalho por cada 10 milhões de horas de pessoas trabalhadas e proporciona o controlo estatístico da sinistralidade.

I17- O índice de gravidade de acidentes de trabalho representa o número de dias perdido por dez milhões de horas de pessoas trabalhadas e possibilita analisar o impacto dos acidentes de trabalho no período laboral.

De seguida apresenta-se a Tabela 4 que mostra os indicadores de performance por objetivo e as metas a atingir, contudo existem alguns indicadores que não têm metas disponíveis. Estes indicadores e objetivos devem ser revistos trimestralmente, de modo a que a monitorização da empresa esteja sempre o mais atualizada possível.

Tabela 4: Indicadores de Performance por Objetivo

Perspetivas	Objetivos	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta
<i>Financeira</i>	F1 Criar valor para os acionistas	I1 EVA	Resultado operacional após impostos - Custo capital	EVA > 0
	F2 Aumentar as vendas dos produtos	I2 Volume de vendas	Volume de vendas	Atingir vendas de 5,8 milhões de euros
	F3 Aumentar a expansão internacional	I3 Número de exportações	Nº de vendas de produtos no mercado internacional / Nº de vendas totais	Expansão para UK, Escandinávia e Benelux
<i>Clientes</i>	C1 Garantir a satisfação dos consumidores	I4 Índice de satisfação total dos consumidores	Valor do índice de satisfação total de consumidores calculado no inquérito anual	Não disponível
	C2 Reter e cativar novos clientes	I5 Número de produtos vendidos a clientes atuais	Nº de produtos vendidos a clientes atuais / Nº de produtos vendidos na totalidade	Não disponível
		I6 Número de contratos efetuados com novos clientes	Nº de contratos efetuados	
	C3 Aumentar a quota de mercado	I7 Quota de mercado	Vendas totais da Nuvifruits / Vendas totais do mercado	1º Lugar
C4 Alargar a gama de produtos	I8 Volume de vendas de novos produtos/linhas de negócio	Volume de vendas	Não disponível	

Conceção de um *Balanced Scorecard* na Nuvifruits

<i>Processos Internos</i>	PI1	Aumentar a qualidade do produto e serviço	I9	Número de quantidade de devoluções e de reclamações	Nº de notas de crédito e Nº de reclamações registadas	Zero
			I10	Número de falhas/erros	Nº de erros verificados trimestralmente	
	PI2	Assegurar sistemas de monitorização de desperdícios	I11	Taxa de desperdício dos produtos	Nº de kgs de matérias-primas desperdiçadas / nº de kgs de matéria-prima no total	Não disponível
			I12	Número de novos locais de venda	Nº de novos locais de venda	
P13	Diversificar locais de venda e formas	I13	Número de novas formas de venda	Nº de novas formas de venda	Não disponível	
<i>Aprendizagem e crescimento</i>	AC1	Apostar na formação interna	I14	Número de horas de formação	Nº médio de horas de formação por colaborador	Não disponível
	AC2	Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores	I15	Índice de satisfação	Resultado do inquérito de satisfação anual dos colaboradores	Não disponível
	AC3	Melhorar a segurança no trabalho	I16	Índice de frequência	Nº de acidentes * 10.000.000 / pessoas horas trabalhadas	Não disponível
I17			Índice de gravidade	(Nº de dias de trabalho perdido + nº de acidentes mortais * 7500) * 10.000.000 / pessoas horas trabalhadas		

Fonte: Elaboração própria

V.6. Iniciativas Estratégicas

O passo seguinte passa por planear e delinear as ações da Nuvifruits de modo a conseguir atingir os seus objetivos. Ou seja, as iniciativas estratégicas podem ser consideradas ações específicas que são necessárias para que a empresa consiga realizar a sua estratégia, e consequentemente os seus objetivos.

Neste sentido, seguem-se as iniciativas estratégicas planeadas pela Nuvifruits:

IE1- Delinear e afinar sinergias com o grupo: A Nuvifruits pretende ter ações coordenadas com o grupo Luís Vicente, onde está inserida, de modo a conseguir melhorar o departamento de compras, uma vez que o fornecedor é o próprio grupo. Para além da melhoria no departamento de compras, esta iniciativa vai ter um impacto positivo em todos os objetivos, pois como a Nuvifruits está inserida dentro do grupo Luís Vicente, se todas as ações estiverem alinhadas e coordenadas com o grupo, será mais fácil atingir os objetivos definidos anteriormente.

IE2- Reduzir horas extra: A redução das horas extra de trabalho podem aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores, uma vez que ao trabalharem menos horas extras as condições de trabalho podem melhorar e consequentemente, a satisfação e motivação também aumentam.

IE3- Planear o lançamento de novas gamas de produto: Pretende-se, com esta iniciativa, avaliar a hipótese de entrada de vegetais desidratados bem como vegetais da 4ª gama, conseguindo, deste modo, alargar a gama de produtos.

IE4- Ativar a venda de subprodutos: A Nuvifruits pretende ativar a venda de subprodutos, como por exemplo, o reaproveitamento de matérias-primas para a indústria farmacêutica, de maneira a conseguir reforçar a sua carteira de clientes industriais e comerciais.

IE5- Ativar projeto Horeca e escritórios: Esta iniciativa pretende alargar os locais de venda dos produtos da Nuvifruits, através da venda em hotéis, restaurantes, cafés e escritórios.

IE6- Avaliar cruzamento da marca Frubis com outros produtos: Com esta iniciativa, a Nuvifruits, deseja diversificar as formas de venda dos seus produtos, ao cruzar os produtos da marca Frubis com outros produtos de marcas diferentes.

IE7- Aumentar e dinamizar as redes sociais: Pretende-se que com o aumento e dinamização das redes sociais a relação com os consumidores melhore, bem como o serviço prestado.

IE8- Criar sessões de formação para a Nuvifruits: A Nuvifruits pretende apostar na formação interna a todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de reforçar as suas competências.

IE9- Realizar um inquérito anual aos consumidores: Pretende-se, com a realização do inquérito de satisfação dos consumidores, que a Nuvifruits, por um lado, consiga responder às necessidades dos consumidores e, por outro, que melhore a relação com estes. Este inquérito vai ser realizado a uma amostra da população que consome os produtos da Nuvifruits.

IE10- Realizar um inquérito aos colaboradores: Com esta iniciativa, a Nuvifruits, pretende entender os aspetos que os colaboradores dão mais importância e os que têm que ser melhorados.

De seguida, apresenta-se um mapa com o impacto expectável das iniciativas nos objetivos estratégicos, definidos anteriormente (Tabela 5). É de notar, que nem todas as iniciativas têm impacto em todos os objetivos, o que torna mais fácil conseguir priorizar as iniciativas mais relevantes. Para além deste facto, também é possível analisar que delinear e afinar sinergias com o grupo (IE1) é a iniciativa que mais influencia os objetivos estratégicos, com um *score* de 13.

Tabela 5: Impacto das Iniciativas nos Objetivos

Código	Iniciativa Estratégica	Objetivos												Score	
		F1	F2	F3	C1	C2	C3	C4	PI1	PI2	PI3	AC1	AC2		AC3
IE1	Delinear e afinar sinergias com o grupo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13
IE2	Reduzir horas extra	●	●		●	●			●			●	●	●	8
IE3	Planejar o lançamento de novas gamas de produto	●	●	●	●	●	●	●			●	●			9
IE4	Ativar a venda de subprodutos	●	●	●		●	●				●	●			7
IE5	Ativar projeto HORECA e escritórios	●	●	●	●	●	●	●			●	●			9
IE6	Avaliar cruzamento da marca Frubis com outros produtos	●	●	●	●	●	●	●			●	●			9
IE7	Aumentar e dinamizar as redes sociais	●	●	●		●	●					●			6
IE8	Criar sessões de formação para a Nuvifruits	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	12
IE9	Realizar um inquérito anual aos consumidores	●			●	●	●		●						5
IE10	Realizar um inquérito aos colaboradores				●	●			●				●	●	5

Legenda:

- A iniciativa estratégica influencia o objetivo

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, exhibe-se a proposta final do BSC para a Nuvifruits (Tabela 6).

Tabela 6: Proposta do Balanced Scorecard para a Nuvifruits

			OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>Missão: “Facilitar o acesso a uma alimentação mais equilibrada e saudável disponibilizando um conjunto de produtos inovadores, saborosos e divertidos”</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Comprometimento • Qualidade e Segurança Alimentar • Fazer com Paixão, Amor e Tradição <p>Visão: “Ser uma referência nacional e internacional no desenvolvimento e produção de novas soluções alimentares derivadas da fruta”</p>			<p>PERSPETIVA FINANCEIRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar valor para os acionistas • Aumentar as vendas dos produtos • Aumentar a expansão internacional 		
			<p>PILARES ESTRATÉGICOS</p>		
<p>Rendibilidade</p> <p>Encontrar e consolidar o caminho para a rendibilidade, através do aumento da eficiência, quer ao nível da atividade industrial quer ao nível da atividade comercial</p>	<p>Dinamização</p> <p>Aumentar e dinamizar os pontos de venda, através da realização de ações no mercado nacional e no mercado internacional</p>	<p>Relacionamento</p> <p>Aumentar a relação com os consumidores, ao nível da sua presença online e da sua presença offline, conseguindo aumentar assim o conhecimento dos consumidores em relação à empresa e às marcas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a satisfação dos consumidores • Reter e cativar novos clientes • Aumentar a quota de mercado • Alargar a gama de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação • Nº de produtos vendidos a clientes atuais • Nº de contratos efetuados • Quota de mercado • Volume de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Delinear e afinar sinergias com o grupo Luís Vicente • Reduzir horas extra • Planear o lançamento de novas gamas de produtos • Ativar a venda de subprodutos • Ativar projeto HORECA e escritórios • Avaliar cruzamento da marca Frubis com outros produtos
<p>MAPA ESTRATÉGICO</p>			<p>PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a qualidade do produto e serviço • Assegurar sistemas de monitorização de desperdícios • Diversificar locais de venda e formas 		<ul style="list-style-type: none"> • Nº de devoluções e de reclamações • Nº de falhas/erros • Taxa de desperdício • Nº de novos locais de venda • Nº de novas formas de venda
			<p>PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apostar na formação interna • Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores • Melhorar a segurança no trabalho 		<ul style="list-style-type: none"> • Nº de horas de formação • Índice satisfação • Índice de frequência • Índice de gravidade

Fonte: Elaboração própria

VI. Conclusões

Neste capítulo pretende-se analisar as conclusões que foram retiradas deste estudo, as limitações e as oportunidades para investigações futuras.

VI.1. Conclusões

Neste projeto, o objetivo constou na realização da conceção do BSC para uma PME, a Nuvifruits, de modo a que a empresa consiga avaliar a sua performance. As PME têm ganho importância nos últimos anos, uma vez que têm vindo a aumentar a relevância na estrutura comercial de cada país.

Apesar da utilização do BSC nas PME ser, significativamente, diferente em relação às grandes empresas, tem vindo a tornar-se bastante importante a sua implementação em PME. O benefício na implementação nas PME passa pelo desenvolvimento eficaz do processo de gestão estratégica, conseguindo deste modo melhorar a performance da organização.

Tendo em consideração que a empresa do meu estudo, a Nuvifruits, não utilizava nenhum SAP, surgiu a necessidade de medir indicadores financeiros e não financeiros. Os SAP estão inseridos dentro do sistema de controlo de gestão de uma organização, e permitem: a identificação das melhores estratégias de modo a alcançar os objetivos; o alinhamento das metas, da tomada de decisão e da avaliação de performance; uma melhoria na comunicação dos objetivos estratégicos; e uma clarificação dos valores, dos problemas, das oportunidades e dos processos.

Apesar de existirem diversos SAP, o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism*, são os que mais se adaptam às características necessárias para a implementação numa PME, uma vez que são considerados SAP contemporâneos. Deste modo, foi realizada uma análise a cada um destes SAP, caracterizando-os e definindo as suas limitações. Como resultado da análise e comparando as suas características, o BSC foi o SAP escolhido para o projeto, visto que mede indicadores financeiros e não-financeiros e consegue, assim, monitorizar toda a empresa.

Em primeiro lugar, e aplicando os conceitos do BSC, a gestão de performance torna-se importante de maneira a permitir o alinhamento da missão, visão e valores com os objetivos da organização.

Em segundo lugar, o BSC monitoriza a performance da organização e apoia na definição da estratégia, tendo como orientação quatro perspetivas diferentes. No caso da Nuvifruits, foi utilizado o modelo tradicional de Kaplan e Norton (1996a), dando grande ênfase à perspetiva financeira, sendo, portanto, colocada no topo da estrutura do BSC. Desta forma, o mapa estratégico ganha grande utilidade, tornando possível a descrição da estratégia através desse mesmo mapa, que organiza os objetivos da organização nas quatro perspetivas, ilustrando relações de causa-efeito entre eles de maneira a ser possível alcançar esses objetivos com base nos valores que orientam a empresa.

Por fim, tornou-se possível utilizar o alinhamento dos objetivos com os valores que orientam a empresa para criar um sistema de avaliação de performance que está alinhado com os mesmos.

Concluindo, este projeto permitiu sintetizar e organizar a informação de gestão da Nuvifruits, tentando contribuir para a melhoria do processo de gestão da e de avaliação da performance da empresa.

VI.1. Limitações

As limitações encontradas durante a realização deste projeto passaram, principalmente, no acesso a dados da empresa Nuvifruits e do grupo em que se encontra inserida, o grupo Luís Vicente. Tendo em consideração que se trata de um estudo de caso de uma empresa, o nível de informação e detalhe necessário é bastante elevado, e sendo assim nem toda a informação necessária pode ser disponibilizada.

VI.1. Oportunidades de Investigação Futura

Com a elaboração deste projeto, podem ser sugeridas diferentes oportunidades. A primeira oportunidade consiste na implementação, a curto prazo, do BSC proposto para a Nuvifruits. A segunda oportunidade passa, a longo prazo, na realização da análise dessa mesma implementação, ficando a entender-se os resultados. Por último, também existe a oportunidade de utilizar este modelo noutras empresas, desde que tenham as características necessárias para a sua implementação.

VII. Bibliografia

Abernethy, M. A., & Chua, W. F. 1996. A field study of control system “redesign”: The impact of insitutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2): 569-606.

Aranda, C., & Arellano, J. 2010. Consensus and link structure in strategic performance measurement systems: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, 22: 271-299.

Bessire, D., Meunier, J., Gautier, F., Noir, B., Nifle, G., & Nifle, R. 2000. *French tableau de bord versus american balanced scorecard: Misery and glory of metaphors*. The Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, UMIST, Manchester: 1-28.

Cengic, M., & Fazlic, D. 2008. *Balanced scorecard vs. performance prism*. 12th International Research/Expert Conference “Trends in the Development of Machinery and Associated Technology”, TMT, Istanbul: 421-424.

Daum, J. H. 2005. Tableau de bord: Besser als die balanced scorecard? *Der Controlling Berater*, December(7): 459-502.

Ferreira, A. 2009. Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*: 301-331. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, O. F., Michelin, C. F., & Siluk, J.C. 2017. Aplicação de uma proposta para a medição de desempenho de um sistema de gestão de qualidade. *Brazilian Journal of Management*, 10: 92-107.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8): 784-801.

Gumbus, A., & Lusster, R. 2006. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 407-425.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3): 349-410.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. 2015. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

Junior, S. D. S., Luciano, E. M., & Testa, M. G. 2013. Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da performance prism ao balanced scorecard: Um estudo sob a perspetiva dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37): 136-153.

- Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-116.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, january-february: 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, september-october: 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996a. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1): 53-77.
- 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. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, september-october: 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001a. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *American Accounting Association*, 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., & Norton, D. P. 2006. *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, january: 2-18.
- Kartalis, N., Velentzas, J., & Broni, G. 2013. Balance scorecard and performance measurement in a greek industry. *Procedia Economics and Finance*, 5: 413-422.
- Marques, M. 2012. Strategic management and balanced scorecard: The particular case of small and medium enterprises (SMEs) in Portugal. *Business and Management Review*, 2(1): 50-62.
- Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. 2012. A framework to review performance prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10): 1124-1146.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. 2013. Organizational performance management: Examining the practical utility of the performance prism. *Organizational Development Journal*, fall: 51-58.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. 2012. O tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2): 128-150.

Rodniski, C. M., Diehl, C. A., & Zwirtes, A. 2013. Tableau de bord: Proposta de aplicação em agroindústria brasileira. *Revista Universo Contábil*, 9(2): 63-82.

Rompho, N. 2011. Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11): 39-46.

Russo, J. 2015. *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel.

Ryan, N. 2015. Performance prism. *ACCA*, 1-7.

Scapens, R. W. 2004. Doing Case Study Research. In Humphrey, C. & Lee, B (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*: 257-279. Oxford: Elsevier Ltd.

Slizyte, A., & Bakanauskiene, I. 2007. Designing performance measurement system in organization. *Management of Organizations: Systematic Research*, 43: 135-148.

Sousa, S., Aspinwall, E., Sampaio, A., & Rodrigues, A. 2005. Performance measures and quality tools in portuguese small and medium enterprises: Survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2): 277-307.

Striteska, M., & Spickova, M. 2012. Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.

Teixeira, S. 2013. *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Yahanpath, N., & Islam, S. 2016. An attempt to re-balance the balanced scorecard towards: A sustainable performance measurement system. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 11(2): 193-221.

Yin, R. K. 2014. *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Outros Recursos

Website grupo Luís Vicente:

<http://www.luisvicente.eu/> (Consultado entre 4 de Setembro de 2017 e 27 de Dezembro de 2017)

Website Frubis:

https://frubisworld.com/index_pt.php (Consultado entre 4 de Setembro de 2017 e 15 de maio de 2018)