



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma PME

Joana Patrícia Morais de Matos

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para uma PME

Joana Patrícia Morais de Matos

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

novembro, 2020

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que fizeram parte deste percurso e tornaram a elaboração deste trabalho possível:

À Professora Doutora Ana Maria Simões, pela orientação, paciência, constante disponibilidade e ajuda despendida ao longo de todo o projeto.

À empresa ALPHA por ter aceite a minha ideia e por me ter recebido tão bem, principalmente durante a pandemia.

À minha Mãe por todo o apoio e “*colinho*” dado ao longo do meu percurso académico.

Ao meu Pai pela paciência, ajuda, motivação e por ser sempre prestável no esclarecimento das minhas dúvidas.

Aos meus amigos por me apoiarem e compreenderem o facto de não estar tão presente ao longo deste ano.

A todos, obrigada do fundo do meu coração!

Resumo

As PME desempenham um papel fulcral e vital no desenvolvimento da economia, pelo que é fundamental que estas adotem sistemas de contabilidade que possibilitem uma interpretação de resultados realista.

A aplicação do controlo de gestão revela-se essencial para a implementação de uma estratégia adequada. Com o desenvolvimento deste conceito ao longo dos anos, foi possível verificar que a implementação da estratégia influencia os sistemas de controlo de gestão, bem como os sistemas que estão a ser postos em prática influenciam a estratégia da organização.

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são vistos como alavancas que ajudam a estimular a entidade nos processos de mudança.

O principal objetivo deste projeto consiste na elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa ALPHA (nome fictício), uma entidade pertencente ao setor veterinário. Numa fase inicial foi realizada a apresentação do setor, da entidade e do seu meio envolvente. Posteriormente, procedeu-se à conceção do *Balanced Scorecard* através da definição da missão, visão, valores, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores de performance e, por fim, iniciativas estratégicas.

No desenvolvimento deste trabalho foi adotada uma metodologia qualitativa, tendo sido analisado o caso de uma empresa em específico. A recolha de dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta do funcionamento da entidade.

O principal contributo deste projeto destaca-se pela conceção de um *Balanced Scorecard* para uma PME, fundamental, uma vez que este tipo de entidades se caracteriza pela ausência de procedimentos de gestão e controlo de contabilidade pouco dinamizado.

Palavras-chave: Controlo de gestão; *balanced scorecard*; pequenas e médias empresas; sistemas de avaliação de performance; setor veterinário

Sistema de Classificação JEL: L21 Objetivos, Organização e Comportamento da Empresa: Objetivos de Negócio da Empresa; M41 Contabilidade e Auditoria: Contabilidade

Abstract

SMEs play a crucial and vital role in the development of the economy, so it is essential that they adopt accounting systems that allow for a realistic interpretation of results.

The application of management control is essential for the implementation of an appropriate strategy. With the development of this concept over the years, it was possible to verify that the implementation of the strategy influences the management control systems, as well as the systems that are being implemented influence the organization's strategy.

The Tableau de Bord and the Balanced Scorecard, are seen as levers that help to stimulate the entity in the processes of change.

The main objective of this project is to prepare a Balanced Scorecard proposal for the company ALPHA (fictitious name), an entity belonging to the veterinary sector. In an initial phase, the sector, the entity and its surroundings were presented. Subsequently, the Balanced Scorecard was conceived through the definition of the mission, vision, values, strategic objectives, strategic map, performance indicators and, finally, strategic initiatives.

In the development of this work, a qualitative methodology was adopted, having analyzed a case of a specific company. Data collection was carried out through semi-structured interviews, documentary analysis and direct observation of the entity's functioning.

The main contribution of this project stands out for the design of a Balanced Scorecard for an SME, fundamental, since this type of entities is characterized by the lack of management procedures and control of little dynamized accounting.

Keywords: Management control; balanced scorecard; small and medium-sized enterprises; performance management systems; veterinary sector

JEL Classification System: L21 Firms Objectives, Organization and Behavior: Business Objectives of the Firm; M41 Accounting and Auditing: Accounting

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice Geral	vii
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Figuras	ix
Glossário de Siglas	xi
Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1. Tema e Relevância.....	1
1.2. Objetivos de Estudo e Questões de Investigação	2
1.3. Aspetos Metodológicos	3
1.4. Estrutura do Trabalho	4
Capítulo 2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Pequenas e Médias Empresas	5
2.2. Contabilidade Financeira	7
2.3. Contabilidade de Gestão	10
2.3.1. Conceito de Contabilidade de Gestão	10
2.3.2. Aplicação da Contabilidade de Gestão nas Empresas	12
2.3.3. Fatores Influenciadores da Contabilidade de Gestão.....	13
2.4. Controlo de Gestão	14
2.4.1. Conceito de Controlo de Gestão	14
2.4.2. Riscos do Controlo de Gestão.....	16
2.4.3. Função dos Controllers	17
2.5. Os Modernos Instrumentos do Controlo de Gestão.....	18
2.5.1. <i>Economic Value Added</i>	19

2.5.2. <i>Target Costing</i>	19
2.5.3. <i>Activity-Based Costing</i>	20
2.5.4. <i>Tableau de Bord</i>	20
2.5.5. <i>Balanced Scorecard</i>	21
Capítulo 3. Caracterização do Setor e da Empresa	27
3.1. Caracterização do Setor Veterinário.....	27
3.2. Caracterização da Empresa ALPHA	28
3.3. Análise da Empresa ALPHA	31
3.3.1. Modelo das 5 Forças de Porter:	31
3.3.2. Análise SWOT	35
Capítulo 4. Conceção do <i>Balanced Scorecard</i> para a Empresa ALPHA.....	43
4.1. Fases de Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	43
4.2. 1.ª Etapa) Desenvolvimento da Estratégia.....	43
4.3. 2.ª Etapa) Traduzir a Estratégia	45
4.4. 3ª Etapa) Planear Operações.....	62
4.5. 4ª Etapa) Monitorizar e Aprender.....	62
4.6. 5ª Etapa) Testar e Adaptar a Estratégia	62
Capítulo 5. Conclusão	65
5.1. Conclusões e Resultados	65
5.2. Contributos	66
5.3. Limitações	67
5.4. Oportunidades de Investigação Futura	67
Fontes	69
Referências Bibliográficas	69

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Caracterização das Empresas Portuguesas em 2018.....	5
Quadro 3.1 - SWOT Cruzada.....	40
Quadro 4.1 - Objetivos Estratégicos	48
Quadro 4.2 - Indicadores de Performance.....	52
Quadro 4.3 - Iniciativas Estratégicas.....	58
Quadro 4.4 - Balanced Scorecard.....	61

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Níveis de Relato Financeiro em Portugal.....	8
Figura 2.2 - Limites Para as Categorias de Entidades.....	9
Figura 2.3 - Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações.....	22
Figura 2.4 - As Quatro Perspetivas do BSC.....	24
Figura 3.1 - Estrutura Hierárquica.....	30
Figura 4.1 - Mapa Estratégico	51

Glossário de Siglas

ABC – *Activity-Based Costing*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAMV – Centro de Atendimento Médico-Veterinário

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

EVA – *Economic Value Added*

IASB – *International Accounting Standards Board*

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

NCRF - PE – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro - Pequenas Entidades

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PME – Pequenas e Médias Empresas

POC – Plano Oficial de Contabilidade

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

Introdução

1.1. Tema e Relevância

As Pequenas e Médias Empresas (PME) representavam, em 2018, um peso bastante significativo, cerca de 99,9% do tecido empresarial, em Portugal. Estas são caracterizadas por promoverem mais emprego por unidade de investimento de capital face às grandes empresas.

Por desempenharem um papel fulcral e vital no desenvolvimento da economia, torna-se fundamental a necessidade de ajudar as PME a adotarem sistemas de controlo e de contabilidade de gestão que possibilitem uma melhor interpretação dos resultados e que ajudem a perceber qual é o melhor caminho a seguir.

No entanto, verifica-se uma maior aplicabilidade de procedimentos de controlo de gestão nas grandes empresas, face às PME pelo facto de estas apresentarem recursos mais escassos.

Ao longo dos anos, o conceito de controlo de gestão tem evoluído e assumido uma importância significativa no desenvolvimento das entidades, proporcionando sistemas de avaliação de performance que ajudam as entidades a elaborar, desenvolver e implementar uma estratégia. Esta evolução caracterizou-se, essencialmente, pelo facto de os indicadores financeiros deixarem de ser o principal foco e os indicadores não financeiros passarem a assumir um maior peso no desenvolvimento da estratégia das entidades.

Com a evolução do controlo de gestão, surgiram, assim, dois sistemas de avaliação de performance com maior importância: o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

Face à escassez de recursos por parte das PME, para algumas entidades, torna-se difícil suportar determinados custos de gestão associados a este tipo de procedimentos (López e Hiebl, 2015). Deste modo, muitas entidades utilizam ferramentas de gestão que não são as mais adequadas pelo que podem deturpar a realidade da entidade em questão

Para além disso, a utilização de ferramentas de tomada de decisão menos sofisticadas provoca carência de informação, necessária para o planeamento e controlo de gestão, podendo prejudicar uma tomada de decisão consciente e realista.

Existem diversos fatores a ter em conta para a escolha do sistema de avaliação de performance a aplicar e, também, a forma como estes serão postos em prática. Posto isto, torna-se importante conhecer o setor em que se insere a entidade.

O setor veterinário tem verificado um crescimento significativo sobre os Centro de Atendimento Médico-Veterinário (CAMV) e, por sua vez, um aumento do volume de negócios

proveniente de uma maior consciencialização das pessoas sobre o bem-estar dos animais, motivado pelas alterações de hábitos de consumo.

Apesar do objetivo principal deste tipo de negócio se centrar, essencialmente, na obtenção de lucro, através da angariação de novos clientes e fidelização dos clientes já existentes, esta situação tem vindo a tornar-se mais complicada, pois o setor encontra-se cada vez mais saturado.

Desta forma, torna-se fundamental, para que a empresa ALPHA (nome fictício) consiga vingar e destacar-se neste setor, recorrer a alternativas que consigam captar e manter os clientes, sem que estes sintam necessidade de procurar outra entidade para prestar o mesmo serviço.

Contudo, também entidades associadas a este setor se caracterizam pela ausência de controlo de gestão, apostando, essencialmente, num tipo de contabilidade mais tradicional. Esta situação provoca um atraso no desenvolvimento neste setor, fazendo com que os resultados não sejam os esperados, uma vez que não proporciona uma perspetiva realista das entidades.

A empresa ALPHA não é exceção, pelo que o controlo de contabilidade é pouco dinamizado e a análise é feita, essencialmente, com base em resultados financeiros associados a rendimentos e gastos.

Assim, para a elaboração deste projeto, o sistema de avaliação de performance escolhido para a empresa ALPHA foi o *Balanced Scorecard* por se revelar mais completo a nível de informação, envolvência da entidade e definição de objetivos.

1.2. Objetivos de Estudo e Questões de Investigação

A empresa em análise, a empresa ALPHA, tem como atividade principal a venda de produtos, comercialização e prestação de serviços a animais.

Tendo em conta que este setor está em constante evolução, uma vez que depende dos hábitos de consumo dos consumidores, a elaboração deste projeto tem como objetivo principal conseguir responder à seguinte questão de investigação:

“Qual o sistema de controlo de gestão mais adequado para melhor responder às necessidades da empresa ALPHA?”

Sobre os objetivos específicos, estes consistem na análise da missão, visão e valores, definição de objetivos estratégicos, e os respetivos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, para além da identificação das necessidades da empresa, na sugestão para a resolução das mesmas.

1.3. Aspetos Metodológicos

O presente trabalho consiste num projeto-empresa, cujo objeto de estudo são as necessidades de informação de gestão que a empresa ALPHA enfrenta e de que forma é que possível colmatá-las. O estudo de empresa foi realizado entre o mês de abril e o mês de novembro, tendo tido uma duração de quase oito meses.

A metodologia de investigação utilizada foi a metodologia qualitativa, uma vez que, segundo Baptista e Sousa (2011; p.56), se centra “*na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores*”, pelo que “*o investigador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados*”. Assim, o objetivo é analisar e compreender a realidade organizacional no seu todo, por meio de observação direta e através da informação proporcionada pelo diretor da empresa e colaboradores, tendo em atenção a fidedignidade e qualidade da mesma.

Através de uma análise detalhada das demonstrações financeiras recolhidas junto da empresa ALPHA, bem como a perceção do funcionamento da mesma, processos de gestão e tipo de estratégia aplicados, o tipo de trabalho desenvolvido pelos colaboradores e o tipo de mercado em que a empresa se insere, possibilitou o desenvolvimento de um sistema de gestão adequado às necessidades da empresa ALPHA.

Desta forma, foram realizadas entrevistas ao diretor e à responsável da Contabilidade da empresa ALPHA. O primeiro contacto ocorreu junto do diretor, no mês de abril, sendo possível compreender melhor o negócio e o seu funcionamento e, através da visita às instalações, foi possível observar a dinâmica dos trabalhadores, tanto nas lojas, clínicas, hotel como no armazém.

Através da entrevista com a responsável da Contabilidade, realizada no mês de maio, percebeu-se qual o tipo de estratégia implementada por parte da entidade, a forma como a contabilidade é organizada e realizada, informações relativamente ao controlo de gestão e estratégias de marketing. As ferramentas de controlo de gestão apresentadas foram, essencialmente, as demonstrações financeiras e os resultados obtidos através das mesmas.

Para além disso, tendo em conta a atipicidade do presente ano, face à pandemia COVID-19, foram também realizadas reuniões com a responsável da Contabilidade, no mês de agosto e no mês de novembro, com o intuito de perceber de que forma é que a pandemia afeta os resultados da entidade.

Posto isto, ao longo deste projeto, será analisada a situação e dinâmica da empresa ALPHA e, posteriormente, será sugerido um modelo de *Balanced Scorecard* para a empresa, eventualmente, implementar.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente projeto encontra-se estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo é referente a aspetos introdutórios, nomeadamente a relevância do tema, quais os objetivos e questões da investigação e a metodologia adotada.

De seguida, no segundo capítulo, é feito um enquadramento teórico relacionado com este projeto, servindo de base para o desenvolvimento do estudo de caso. Desta forma, são abordadas matérias relacionadas com pequenas e médias empresa, contabilidade financeira, contabilidade de gestão, controlo de gestão e indicadores e instrumentos de gestão.

Para além disso, é também explicado, no enquadramento teórico, as fases do ciclo de gestão e a forma como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser fundamental para uma estratégia eficaz.

O terceiro capítulo centra-se na parte prática deste projeto e está dividido em quatro secções, todas elas fundamentais para o entendimento do setor e da empresa e, posteriormente, para a elaboração do sistema de gestão.

A primeira e a segunda secção estão relacionadas, uma vez que, na primeira secção é feita uma breve apresentação do setor veterinário e a realidade deste setor em Portugal e, na segunda secção, é realizada uma caracterização e respetivo enquadramento da Empresa ALPHA.

Após a apresentação do setor e da empresa ALPHA, a terceira secção foca-se, essencialmente, por meio de elaboração da análise SWOT e do modelo das 5 forças de Porter. Ambas as análises têm como objetivo perceber a realidade da empresa ALPHA e a sua envolvência no mercado, as oportunidades e os desafios que possam surgir, para a devida conceção do BSC e para que este seja eficaz e adaptado às circunstâncias.

A quarta secção tem como foco a conceção do BSC através da definição da missão, visão e valores, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores de performance e iniciativas estratégicas. Ou seja, são desenvolvidos os conceitos estratégicos necessários para o desenvolvimento do BSC e que possibilitam uma melhor descrição da estratégia.

Por fim, o último capítulo é referente às conclusões deste projeto, as limitações encontradas durante a sua realização e sugestões para futuras investigações.

Enquadramento Teórico

2.1. Pequenas e Médias Empresas

De acordo com o artigo 10.º, Anexo I, Título I da Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, é definida como empresa “qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica”.

Posto isto, a definição de micro, pequenas e médias empresas é estabelecida de acordo com limiares financeiros que definem as categorias de empresas, como é possível verificar no ponto 1, do artigo 2.º, Anexo I, Título I da Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003, pelo que considera PME “empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

Segundo os dados do INE/PORDATA, existe uma elevada percentagem de PME no tecido empresarial em Portugal, nomeadamente 99,9%¹, em 2018, pelo que 96,1 % correspondem a microempresas, 3,3% a pequenas empresas e cerca de 0,5% a médias empresas.

Quadro 2.1

Caracterização das Empresas Portuguesas em 2018

	PME	Grandes	Total
N.º Empresas	1 294 037	1 262	1 295 299
N.º Empregados	3 230 077	924 108	4 154 185
Volume Negócios (milhões €)	238 522,0	185 750,3	424 273,3

Fonte: INE e PORDATA

Ou seja, de acordo com o Quadro 2.1, no ano de 2018, registaram-se cerca de 1 295 299² empresas em Portugal, pelo que 1 294 037 empresas eram classificadas como PME. Os setores que registaram um maior número de PME, em Portugal, no ano de 2018, foram: “Comércio por grosso e a retalho”, “Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca”, “Alojamento, restauração e similares” e “Atividades de saúde humana e apoio social”.

¹ Dados atualizados a 18/02/2020 pelo site PORDATA

² Dados atualizado a 18/02/2020 pelo site PORTDATA

Para além disso, as PME empregam um elevado n.º de pessoas, como é possível verificar na Quadro 2.1, uma vez que, de acordo com dados do INE/PORDATA, no ano de 2018 existiam cerca de 4 154 185³ pessoas ao serviço nas empresas, em Portugal, pelo que 3 230 077 indivíduos encontravam-se ao serviço numa PME.

As PME representaram, aproximadamente, segundo dados do Quadro 2.1, 56,2%⁴ do volume de negócios face às grandes empresas (43,8%). Daqui se conclui que estas, são caracterizadas por desempenharem um papel fulcral e vital no desenvolvimento da economia (López e Hiebl, 2015), tanto a nível nacional como a nível global, pelo que contribuem para a criação de postos de trabalho e apresentam uma forte contribuição para o Produto Interno Bruto.

No geral, as PME promovem mais emprego por unidade de investimento de capital face às grandes empresas. Awasthi e Mathur (2017) defendem que estas apresentam alguns benefícios como o facto de fomentarem negócios empreendedores, poderem ser fundadas com menos capital e serem também vistas como um instrumento para combater disparidades regionais. Para além disso, as PME são também caracterizadas pela adaptação aos processos de produção, promovendo diversas iniciativas individuais e relações pessoais.

Todavia, este tipo de empresas não apresenta apenas vantagens, estando também sujeitas a diversos problemas.

Estes problemas, segundo Awasthi e Mathur (2017), passam por uma mão-de-obra pouco qualificada, inferior ao desejado para cada posto de trabalho; verifica-se uma ausência de marketing organizado, onde as estruturas de gestão são caracterizadas por não ,apresentarem a melhor organização, sendo, por vezes, confusas; a dificuldade de obtenção de crédito junto das instituições financeiras e incentivos também é uma realidade, bem como o facto de existir uma forte concorrência no mercado em que a PME se insere, considerando-se fundamental que este tipo de entidades esteja obrigatoriamente atento à inovação, ao tipo de negócio e estratégias postas em prática., de modo a aumentarem a sua eficiência.

Para que uma PME seja bem-sucedida, é necessária a adoção de políticas simples e claras, indo ao encontro da fácil compreensão por parte deste tipo de empresas, para que possam ser aplicadas e implementadas no negócio, promovendo a obtenção de benefícios tanto no presente como no futuro, seja esta perspetiva a curto ou médio prazo (Aruna, 2015).

Tendo por base pesquisas realizadas por Coso (2004), referenciado por Heong e Teng (2016), a gestão de risco pode ser definida como um processo de gestão fundamental para a

³ Dados atualizados a 07/02/2020 pelo site PORDATA

⁴ Dados atualizados a 18/02/2020 pelo site PORDATA

formulação de estratégia e processos para gerir o risco da empresa face à concretização de objetivos. Apesar de ser um processo de gestão fulcral para as PME, tendo em conta que reduz a exposição à perda de negócios, as entidades em questão raramente o coloca em prática pois são motivadas pela falta de conhecimento e recursos para a implementação deste processo (Heong e Teng, 2016).

Posto isto, importa não esquecer a influência significativa que as PME têm relativamente à sua contribuição para a economia, tanto numa perspetiva atual como futura, apesar destas enfrentarem diversos obstáculos para lutar pela sua sobrevivência (Kamaluddin *et al.*, 2015).

2.2. Contabilidade Financeira

Em Portugal, as diretivas da União Europeia são, em primeiro lugar, aprovadas em Parlamento e, posteriormente, promulgadas pelo Presidente da República antes de entrarem em vigor (Isidro & Pais, 2017). A elaboração da legislação é da responsabilidade do governo ou da Assembleia da República.

Através do Decreto-lei n.º 158/2009, foi introduzido o Sistema de Normalização Contabilística (SNC). Este veio substituir um antigo normativo contabilístico, designado por Plano Oficial de Contabilidade (POC), e tem como objetivo a harmonização das normas contabilísticas entre os diversos estados-membros e satisfazer as necessidades face ao facto do antigo sistema contabilístico já não corresponder às expectativas e exigências dos utentes relativamente à informação financeira proporcionada pelas empresas (Isidro & Pais, 2017). Desta forma, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) alterou a sua missão, incorporando o “*fornecimento de normas, recomendações e opiniões contabilísticas alinhadas com as normas europeias e internacionais.*”.

O SNC é constituído pelos seguintes elementos fundamentais:

- i) Estrutura conceptual;
- ii) Bases para a apresentação das demonstrações financeiras;
- iii) Modelos de demonstrações financeiras que incorporam um padrão referente à elaboração das demonstrações financeiras;
- iv) Código de contas; e os restantes são referentes às Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF), que integram os princípios a aplicar a cada tipo de realidade apresentada consoante o tamanho das entidades, relacionadas com o reconhecimento, mensuração e divulgação da informação contabilística considerada relevante para os utentes das demonstrações financeiras.

Na preparação e elaboração de normas contabilísticas, a CNC adaptou as mesmas tendo por base as *International Financial Reporting Standards* (IFRS). No entanto, existem IFRS que não são explorados no SNC, bem como o SNC, por vezes, adota NCRF diferentes daquelas que são aplicadas nas normas internacionais. Importa referir que, na generalidade, a lei portuguesa permite que as entidades decidam qual o tipo de normativo que tencionam pôr em prática apesar de, salvo algumas exceções e de acordo com as características de determinadas entidades, é obrigatória a adoção das IFRS ou do SNC (Isidro & Pais, 2017).

Caso o SNC não aborde determinada norma contabilística, Isidro e Pais (2017) defendem que as entidades, nestas situações, devem recorrer à aplicação das IFRS adotadas pela União Europeia e, posteriormente, as IFRS e respetiva interpretação emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB). O SNC aplica, na sua generalidade, as normas internacionais, salvo exceção da *IFRS 8 – Operating Segments* e da *IAS 34 – Interim Financial Reporting*, uma vez que se aplicam apenas a determinadas entidades que não aplicam o SNC como normativo contabilístico.

Figura 2.1

Níveis de Relato Financeiro em Portugal

Entities	Reporting standards
<i>Listed companies:</i>	
Consolidated accounts	IFRS
Individual accounts	NCRF or IFRS
<i>Non-listed companies</i>	
Part of a group	NCRF or IFRS
Not part of a group	
Large and medium	NCRF
Small	NCRF or NCRF-PE
Micro	NC-ME or NCRF-PE or NCRF
Non-profit entities	NCRF-ESNL or NCRF

Fonte: Isidoro e Pais (2017)

Como é possível observar na Figura 2.1, existem entidades que apenas estão obrigadas à aplicação das NCRF, uma vez que não se justifica a utilização do normativo internacional, optando, assim, pela aplicação de normas contabilísticas nacionais. Importa frisar que, mediante o tipo de entidade, podem existir normas contabilísticas específicas.

Para além disso, de acordo com a Figura 2.2, existem limites definidos para as categorias de entidades pelo que devem ser satisfeitos dois dos três limites apresentados abaixo para determinar qual o tipo de entidade: micro, pequena, média ou grande entidade.

Figura 2.2

Limites Para as Categorias de Entidades

Categorias de entidades (desde que não ultrapassem dois dos três limites)		Até 31dez2015	A partir de 1jan2016
Microentidades	Total balanço	500.000 €	350.000 €
	Volume negócios líquido	500.000 €	700.000 €
	N.º médio empregados	5	10
Pequenas Entidades	Total balanço	1.500.000 €	4.000.000 €
	Total vendas líquidas e outros rendimentos	3.000.000 €	
	Volume negócios líquido		8.000.000 €
	N.º médio empregados	50	50
Médias Entidades	Total balanço		20.000.000 €
	Volume negócios líquido		40.000.000 €
	N.º médio empregados		250
Grandes Entidades	Total balanço		Ultrapassem dois dos três limites das médias entidades
	Volume negócios líquido		
	N.º médio empregados		

Fonte: Comissão de Normalização Contabilística

Posto isto, de acordo com os limites definidos pela CNC, presentes na Figura 2.2, uma empresa é caracterizada como pequena entidade se cumprir dois dos três limites estabelecidos: total do Balanço até 4M€, volume de negócios líquido até 8M€ e número médio de empregados até 50 empregados. Cumprindo dois desses três limites, pode optar por aplicar NCRF ou Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro - Pequenas Entidades (NCRF-PE).

Segundo as normas contabilísticas e de relato para pequenas entidades, ponto 2.1 do Aviso n.º 15654/2009, caso uma empresa seja classificada como pequena entidade e escolha NCRF-PE, não pode aplicar o conjunto completo de NCRF.

As entidades que, segundo Isidro e Pais (2017), se encontram envolvidas no processo de aplicação das normas contabilísticas são: os Revisores Oficiais de Contas, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), como órgão de fiscalização, a Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) e a Comissão de Normalização Contabilística (CNC), como órgão responsável por emanar as normas em Portugal:

- A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) é responsável pela supervisão e regulação dos mercados de instrumentos financeiros, bem como os agentes que neles atuam, sendo o Banco de Portugal responsável pelo controlo da IFRS no setor financeiro.
- A OCC realiza o trabalho relativamente à aplicação das normas contabilísticas nas entidades, com o intuito de ajudar na preparação e elaboração das demonstrações financeiras. A participação da OCC tem como objetivo proporcionar informação

financeira de qualidade, tendo em conta o rigor e a aplicação adequada das normas contabilísticas.

- Sobre a OROC, esta executa um controlo de qualidade através de trabalhos de auditoria em que põe em prática determinados controlos, com o intuito de avaliar a implementação das normas contabilísticas nas empresas auditadas.
- Relativamente ao CNC, este tem como função principal preparar e garantir o cumprimento das normas contabilísticas para as empresas obrigadas ao SNC. Este é responsável pela regulamentação e fiscalização do cumprimento dessas mesmas normas por parte das entidades.

Sendo a atividade económica o principal estimulador para o desenvolvimento da contabilidade e, conseqüentemente, para a tomada de decisões, esta, quando estimulada e combinada com as regras, tanto nacionais como internacionais, dependendo do normativo aplicado por cada entidade, proporciona conclusões relativamente ao que está certo e errado (Barth, 2018). As conclusões dão origem a ativos, passivos e, culminado com o capital próprio, proporcionam as demonstrações financeiras. Então, surge o relatório financeiro que, segundo Barth (2018), tem como objetivo proporcionar informação financeira sobre as entidades para que esta seja útil para os investidores, credores e outros, para que estas forneçam os recursos necessários para as entidades.

Para além disso, os *stakeholders* defendem que a adoção de normas contabilísticas portuguesas alinhadas com as normas internacionais permitem uma redução de custos de informação por parte de PME, permitindo uma maior internacionalização dos negócios, logo, um crescimento sustentável (Isidro & Pais, 2017).

Um pensamento crítico possibilita um conjunto de tomada de decisões acertadas que culminam na forma como a contabilidade é aplicada nas entidades e, quanto melhor for a informação proporcionada através da contabilidade, melhores decisões serão tomadas, facultando, desta forma, um desenvolvimento económico favorável (Barth, 2018).

2.3. Contabilidade de Gestão

2.3.1. Conceito de Contabilidade de Gestão

Após a revolução industrial, Boyns e Edwards (2014) relatam o facto de as empresas ficarem marcadas por uma aceleração de crescimento, sobretudo nos países mais desenvolvidos, pelo que a contabilidade acabou por assumir uma relevância significativa, fazendo com que as empresas ficassem marcadas pelo crescimento gradual, consoante a aplicação de normativos

contabilísticos. Desta forma, as empresas começaram a adotar a contabilidade no seu geral com a finalidade de auxiliar os gestores relativamente ao desempenho de funções.

A aplicação de técnicas de contabilidade nas organizações proporcionou o início de um novo ciclo de vida para as mesmas. Apesar de, numa primeira fase, a contabilidade de gestão ficar marcada pelo aparecimento de negócios complexos, numa segunda fase, esta destacou-se por uma estagnação do crescimento e desinteresse relativamente à tomada de decisão, influenciada pela aplicação da contabilidade financeira e a valorização de inventários (Jonhson & Kaplan, 1987).

Por conseguinte, estudos como os desenvolvidos por Biddle *et al.* (2009) recomendam que a qualidade das práticas contabilísticas, apesar de exigirem algum investimento, podem melhorar a eficiência e eficácia das empresas.

No entanto, o problema da maioria dos investidores é temer que as empresas com algumas restrições financeiras possam acabar em insolvência, caso os projetos não funcionem como é esperado (Lara *et al.*, 2016). De facto, Myers (1977) acredita que as empresas em risco de insolvência criam inseguranças junto dos acionistas face ao investimento de capital, pois os próprios revelam-se inseguros face à possibilidade de poderem não recuperar o investimento realizado.

Ao longo dos anos, a Contabilidade de Gestão assumiu uma importância bastante significativa face à Contabilidade Financeira e à necessidade de divulgação por parte das empresas junto dos *stakeholders*, tendo em conta a evolução da situação económico-financeira e a exposição que as empresas enfrentam face às constantes mudanças e a evolução da competitividade provocados pela globalização (Major, 2009).

Jonhson e Kaplan (1991) decidiram alertar a comunidade científica para o facto de a informação económica proporcionada pelos gestores assumir maior relevância e a Contabilidade de Gestão tornar-se útil face ao exercício de gestão nas empresas, por forma a apoiar os processos de gestão e divulgação de informação. Posto isto, Johnson e Kaplan (1991) dispuseram-se a desenvolver sistemas de gestão nos manuais de Contabilidade de Gestão a nível internacional, como o *Activity-Based Costing*, *Balanced Scorecard* e *Target Costing*, entre outros, tendo em vista a potencial criação de valor nas entidades.

Assim, segundo Ryan *et al.* (2002), referenciado por Major (2009, p. 45), a Contabilidade de Gestão é definida como “*um conjunto de métodos e técnicas, as quais devem ser usadas na prática para chegar às melhores decisões*”. Desta forma, surge a frase “*diferentes custos para diferentes propósitos*” (Ryan *et al.*, 2002, mencionado por Major, 2009, p.45)

2.3.2. Aplicação da Contabilidade de Gestão nas Empresas

Relativamente à utilização da Contabilidade de Gestão, esta verifica uma maior aplicabilidade nas entidades de maior dimensão face às PME. A sua utilização encontra-se influenciada por diversos fatores como o fator ambiental, persuadido pelos funcionários e fatores organizacionais. Importa referir que, apesar destes fatores, o desempenho por parte das PME deve beneficiar de uma contabilidade de gestão adequada (López & Hiebl, 2015).

No entanto, face à utilização deste tipo de contabilidade, López e Hiebl (2015) destacam a importância de ter em consideração a dimensão das entidades, uma vez que os recursos e as dificuldades são distintos de empresa para empresa. Apesar disso, as PME são também consideradas como as mais flexíveis e adaptáveis para a mudança, pois, na sua generalidade, não apresentam uma estrutura organizacional complexa face às restantes.

Posto isto, segundo Foster e Young (1997), para que as empresas possam competir umas com as outras, independentemente da dimensão das mesmas, é fundamental que exista uma gestão racional dos recursos das empresas, recorrendo aos sistemas de controlo e informação adequados às necessidades de cada uma, tendo cada caso as suas especificidades.

Desta forma, a Contabilidade de Gestão revela ser uma ferramenta corporativa importante, tendo em conta que auxilia as empresas relativamente à aplicação de negócio, facultando informação valiosa para o planeamento e controlo de gestão (Foster & Young, 1997).

Face à escassez de recursos por parte das entidades, torna-se impossível que estas consigam suportar os custos de gestão associados a este tipo de contabilidade (López & Hiebl, 2015). Deste modo, as entidades proporcionam uma preparação incorreta relativamente ao tipo de funções que os funcionários devem executar por não recorrerem ao auxílio de ferramentas de gestão adequadas e, também, pelo facto das ferramentas utilizadas pelas entidades poderem não refletir a realidade da entidade em questão. A apresentação de soluções também é influenciada, pelo que afeta o desempenho de funções por parte de cargos de chefia e tomada de decisão por parte dos gestores.

No caso das PME, é com alguma frequência que estas utilizam ferramentas de tomada de decisão financeira menos sofisticadas, podendo até mesmo não as utilizar de todo, face às empresas de grande dimensão. Isto faz com que estas empresas careçam de informação que seria valiosa para o planeamento e controlo de gestão, pelo que, face à ausência de acompanhamento profissional devidamente aconselhado, a tomada de decisão será executada tendo como base a opinião pessoal (Cassar & Holmes, 2003), podendo esta ser distorcida, uma vez que não tem na sua posse informações e material necessário para uma tomada de decisão consciente e realista.

Porém, Mitchell e Reid (2000), enunciados por López e Hiebl (2015), consideram que o facto das entidades serem de menor dimensão pode ser visto como uma vantagem para a aplicação de práticas de gestão, pois possibilita um estudo mais pormenorizado tendo em conta os antecedentes da empresa, bem como as práticas adotadas e os resultados obtidos.

2.3.3. Fatores Influenciadores da Contabilidade de Gestão

De acordo com López e Hiebl (2015), existe um conjunto de fatores que influenciam a aplicação de sistemas de contabilidade de gestão nas PME, podendo estes ter um impacto positivo ou negativo nas organizações. Os fatores em questão são: o tamanho da entidade, o ambiente, as principais características dos membros e funcionários bem como a estrutura organizacional da empresa.

Relativamente ao tamanho das empresas, Askarany *et al.* (2010), mencionado por López e Heibl (2015), estão convictos de que, quanto maiores forem, maior a possibilidade de aplicação de técnicas de gestão e maior a probabilidade de estas serem mais sofisticadas, pondo em prática diversas técnicas, como por exemplo, os métodos *Activity-Based Costing*, *Balanced Scorecard*, entre outros.

Sobre o ambiente, segundo Reid e Smith (2000), referenciados por López e Heibl (2015), existe um conjunto de condições externas que afetam a contabilidade de gestão, como é o caso de conflitos políticos. Ou seja, as entidades regem-se consoante as leis do país em que se encontram, pelo que esta situação pode afetar a aplicabilidade de determinadas técnicas, podendo até serem obrigadas à introdução de determinados sistemas contabilísticos.

Para além disso, é importante que as empresas vivam num ambiente em que exista concorrência, pois estimula uma maior adoção de práticas contabilísticas, uma vez que as empresas, independentemente do seu tamanho, tencionam destacar-se no mercado e definir estrategicamente as suas vantagens competitivas. Reid e Smith (2000), mencionados por López e Heibl (2015), acreditam que a escassez de capital e falta de financiamento podem, também, ser uma das razões pela qual as empresas reforçam a aposta neste tipo de contabilidade, tendo em vista a redução de custos e o aumento de produtividade.

Segundo Alattar *et al.* (2009), referenciados por López e Hiebl (2015), as características dos funcionários podem ser um dos fatores-chave que influenciam como é que a contabilidade de gestão é posta em prática. A falta de preparação por parte dos gestores ou diretores pode afetar o desempenho das empresas, reforçado pelo facto das práticas de gestão não estarem a ser aplicadas corretamente. No entanto, para evitar a situação de carência, uma vez que limita o desenvolvimento das entidades, esta pode ser colmatada através da contratação de

profissionais adequados para o cargo com a finalidade de melhorar o desempenho da entidade bem como os resultados e técnicas.

A estrutura da organização acaba por ser influenciada por todos estes fatores, tendo em conta que estão todos interligados.

Quando uma empresa apresenta recursos limitados, estes podem influenciar a adoção de práticas de gestão, pelo que os responsáveis podem preferir não investir neles, apresentando como argumento o facto de acharem que o capital tem mais utilidade noutras circunstâncias (López & Hiebl, 2015). A formação profissional dos responsáveis das empresas também afeta a tomada de decisão e, conseqüentemente, a aplicação de técnicas mais elaboradas para melhorar a produção da entidade.

É um facto que, se uma organização se apresentar mais complexa, essa vai apresentar uma estrutura com departamentos interdependentes, pelo que a necessidade de adotar técnicas de gestão irá aumentar. Desta forma, ao apresentar uma estrutura organizacional adequada, esta vai apresentar um maior controlo o que, por sua vez, irá reforçar o desempenho dos sistemas de gestão como ferramentas que apresentam soluções adequadas para melhorar a produtividade e lucro da empresa (López e Hiebl, 2015).

2.4. Controlo de Gestão

2.4.1. Conceito de Controlo de Gestão

A implementação de *controllers* de gestão na nossa sociedade tem vindo a ganhar estatuto e importância nas entidades de forma gradual (Vicente *et al.*, 2009). Se antes os resultados obtidos pela contabilidade de gestão não eram tidos em conta, sendo apenas considerados os resultados contabilísticos para o processo de decisão; neste momento, os *controllers* são vistos como controladores do desempenho financeiro das entidades (Vicente *et al.*, 2009).

Atualmente, o controlo de gestão deixou de se focar apenas no cálculo dos custos dos produtos e respetivo reporte, passando a executar uma análise mais especializada sobre as operações realizadas pelas entidades. Desta forma, os *controllers* começaram a assumir uma posição de consultores ou analistas internos, prestando, assim, auxílio no desenvolvimento das entidades (Vicente *et al.*, 2009).

O conceito de controlo de gestão foi alvo de diversas definições e interpretações ao longo dos anos, pelo que este era definido, até à década de 80, por Langfield-Smith (1997), referenciado por Simões e Rodrigues (2014, p.2), como um “conjunto de mecanismos que visavam produzir informação para o planeamento e controlo, favorecendo o controlo

financeiro e a informação de natureza contabilística”, mantendo apenas o foco na forma como o orçamento está a ser aplicado, bem como na contabilidade de custos, através da determinação de custos e controlo financeiro.

Contudo, Jordan *et al.* (2015; p. 30) caracterizaram o conceito de controlo de gestão como um *“conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”*.

Com o desenvolvimento do conceito ao longo dos anos, foi possível verificar que a implementação da estratégia influencia os sistemas de controlo de gestão, bem como os mesmos sistemas que estão a ser postos em prática influenciam a estratégia da organização. A relação estabelecida entre estes dois elementos torna-se relevante, pois pode ser capaz de definir o comportamento dos gestores e dos restantes funcionários, face à definição da estratégia e objetivos da organização (Simões & Rodrigues, 2014).

Para Simons (1991, p.49), os sistemas de controlo de gestão são definidos como um *“conjunto de rotinas e procedimentos formais que usam a informação para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais”*. Estes são vistos como alavancas que ajudam a estimular a entidade nos processos de mudança e desenvolvimento da estratégia (Simons, 1994) e, posteriormente, proporcionam informação sobre orçamentos, planeamento, controlo de custos, evolução e crescimento da performance, gestão de recursos e recompensas de funcionários que são analisadas pelos gerentes e *controllers* (Simons, 1994).

Os sistemas de controlo de gestão, segundo Simons (1991), são, também, descritos como sistemas que proporcionam feedback, de acordo com a informação disponibilizada. A partir destes, é possível a definição antecipada de metas, comparar resultados obtidos com os objetivos predefinidos e, uma vez que estes são reportados, permite que os gerentes acompanhem o desenvolvimento da estratégia de forma mais presente (Simons, 1991).

Para além disso, Simons (1991) defende que, para que estes sistemas sejam executados adequadamente, é necessário que a informação proporcionada seja analisada e controlada pelos gerentes e responsáveis pela implementação da estratégia, com a devida frequência e concentração, não esquecendo a análise da informação obtida dos departamentos e atividades da organização. A realização de reuniões e discussões sobre os planos de ação e resultados obtidos são importantes para a implementação de sistemas de controlo de gestão eficazes (Simons, 1991).

No entanto, para Simons (1991), o facto dos gerentes focarem a atenção nas incertezas estratégicas pode atrapalhar o foco da organização face situações instáveis e, desta forma, confundir a visão da empresa para o futuro.

Assim, apesar da evolução de conceitos, o foco continua a ser, essencialmente, a criação de valor nas entidades, para ir ao encontro da satisfação dos clientes, investidores, entre outras partes interessadas. Segundo Simões e Rodrigues (2014), o foco na inovação tecnológica também deve ser um fator a ter em conta pois é importante que a organização tenha em atenção a constante evolução de procedimentos e técnicas, com a finalidade de beneficiar a organização e torná-la mais competitiva.

2.4.2. Riscos do Controlo de Gestão

Apesar das entidades apostarem no controlo de gestão, estas continuam sujeitas a determinados tipos e níveis de risco ao competirem no mercado. Entre os diversos tipos de risco, existe o risco estratégico associado aos sistemas de controlo (Simões & Rodrigues, 2014).

De acordo com Simões e Rodrigues (2014), o risco estratégico pode surgir através de acontecimentos inesperados inerentes à organização, como alterações na gestão, mudança de preferências dos consumidores e respetiva procura, alteração de políticas, constante inovação tecnológica, entre outros, que podem impossibilitar os gestores de exercer as suas funções, podendo até não conseguirem implementar as estratégias de negócio que tinham programadas para serem colocadas em prática pela organização.

Priscila *et al.* (2020) afirmam que as PME, comparativamente às grandes empresas, apresentam recursos mais escassos e mais dificuldades em gerir uma situação de risco. Esta situação pode ser estimulada pelo facto das ferramentas utilizadas face a uma situação de risco, muitas das vezes não serem as mais adequadas, uma vez que estas podem ser bastante dispendiosas e complexas para a estrutura financeira das PME.

É um facto que as PME apresentam mais dificuldades perante o acesso a recursos, as suas atividades económicas são pouco diversificadas, a estrutura financeira apresenta-se mais instável e, por isso, podem sofrer mais face a uma situação de risco (Priscila *et al.*, 2020).

Assim, tendo em conta que as entidades estão sujeitas a diversos fatores que, por si só, não são controlados pelas organizações, Simões e Rodrigues (2014) afirmam que os gestores, através da implementação dos sistemas de controlo internos e mecanismos, têm que ser capazes de gerir esses conflitos e riscos estratégicos.

Para além disso, estes gestores estão em constante pressão face à necessidade de tomar decisões adequadas que proporcionem a criação de valor para os *stakeholders*. Esta criação de

valor, na perspectiva de Costa (2016), apenas é possível através da definição de indicadores financeiros, tendo em especial atenção a incorporação do capital e a gestão do mesmo, proporcionado pelo investimento do acionista, pelo que é necessário deixar para trás sistemas de contabilidade uniforme.

Posto isto, é fundamental que as entidades se foquem num sistema contabilístico multidimensional que, a partir de informação organizada, consigam identificar os resultados, alargando a análise do impacto financeiro para estratégias que possibilitem uma avaliação das decisões tomadas (Costa, 2016).

2.4.3. Função dos Controllers

Tendo em conta o desenvolvimento tecnológico, para Vicente *et al.* (2009), este permitiu que a profissão de *controller* não focasse as suas tomadas de decisão apenas nos resultados e mecânicas contabilísticas. Proporcionou que estes participassem ativamente no processo de decisão e envolvimento com as equipas que oferecem valor para as organizações e, também, a analisar e interpretar a informação.

Esta profissão tem vindo a ganhar destaque, tendo em conta que, no passado, a sua funcionalidade era vista apenas como alguém que tinha de servir os clientes. Atualmente, o *controller* é considerado como um indivíduo que se encontra envolvido na entidade, sendo identificado como parceiro de negócio e alguém que tem influência na tomada de decisão (Vicente *et al.*, 2009).

Esta profissão tem o dever e autoridade para informar os executivos, de acordo com Vicente *et al.* (2009), sobre a forma como a entidade deve funcionar e o que deve mudar, ou seja, informar o porquê de determinada informação ser ou não considerada como relevante para a tomada de decisões sobre o negócio e, também, sugerir alternativas para melhorar a qualidade da mesma.

Desta forma, Vicente *et al.* (2009) defendem que os *controllers* acabam por ter uma participação mais ativa no que toca ao processo de decisões estratégicas e táticas, providenciando um contributo significativo, com o intuito de influenciar positivamente os resultados da entidade.

É importante reforçar a importância da contabilidade de gestão para a obtenção do sucesso por parte das empresas, uma vez que este tipo de contabilidade desempenha um papel fulcral relativamente à capacidade competitiva das entidades, provocando constante mudança na forma como o *controller* desempenha a sua função, uma vez que este é influenciado por diversos fatores, sendo alguns mencionados anteriormente através do risco estratégico (Costa, 2016).

Para Vicente *et al.* (2009), cabe aos *controllers* assegurar que este tipo de contabilidade deve ser aplicada apropriadamente, tendo em consideração a constante alteração económica, motivada tanto por fatores internos como externos à organização, dando também especial atenção ao contributo das medidas financeiras na gestão das organizações e de que forma é que estas podem influenciar a tomada de decisão.

A informação nestas circunstâncias deve ser colocada à disposição antecipadamente e devidamente controlada de forma contínua. É relevante que se tenha em consideração o facto da informação proporcionada pelo sistema não poder ser considerada como uma ferramenta de gestão por si só, esta tem apenas a vantagem de agregar os resultados financeiros, facilitando, assim, a constante atualização face à posição da entidade em questão (Vicente *et al.*, 2009).

O estabelecimento de uma boa relação com os membros da organização, segundo Vicente *et al.* (2009) é importante, não focando apenas naqueles que desempenham cargos de chefia, sendo fulcral a construção de relações e estabelecer um elo de confiança para que seja possível a comunicação entre os gestores e as pessoas envolvidas no processo.

2.5. Os Modernos Instrumentos do Controlo de Gestão

Vicente *et al.* (2009) consideram que a constante alteração da função dos *controllers* é uma realidade motivada por vários fatores importantes, como a existência de novas práticas de gestão, a fácil adaptabilidade relativamente à constante evolução das tecnologias, a diversificação das formas de comunicação, e também a aposta em novas metodologias de gestão, como o *Balanced Scorecard*, *Target Costing*, *Activity-Based Costing*, *Tableau de Bord*, entre outras.

Para Vicente *et al.* (2009), uma das razões para que a estratégia implementada pelas organizações não seja bem-sucedida deve-se ao facto de os instrumentos aplicados não corresponderem ao grau de desenvolvimento das entidades, fazendo com que estes não satisfaçam as necessidades e o cumprimento de objetivos. Importa ter em conta que, o que é útil hoje, pode não ser o mais adequado no futuro, já que as entidades estão expostas a diversos fatores e a constantes mudanças que podem alterar o funcionamento da mesma e a forma como implementam as suas atividades.

Costa (2016) considera fundamental que o instrumento de medição de performance escolhido acompanhe o ritmo das empresas e que, antes deste ser posto em prática, sejam analisados e criados os processos certos para se ter a certeza de que o instrumento aplicado é o mais adequado.

De acordo com Costa (2016), a forma como a entidade decide implementar a sua reestruturação, face às constantes alterações a que o mercado está sujeito, requer uma necessidade de acompanhamento por parte da organização que deve ser encarada como um desafio para esta profissão, pelo que as novas estratégias ou práticas de gestão assumem uma importância significativa, motivada pela contínua avaliação de performance e controlo dos custos.

Assim, Costa (2016) afirma que a aplicação destes instrumentos de gestão visa contemplar as atividades dos centros de responsabilidade e garantir um bom desempenho através da orientação do comportamento dos gestores para a obtenção de resultados, realização de objetivos e cumprimento de estratégias relativamente ao negócio das entidades.

2.5.1. *Economic Value Added*

O *Economic Value Added* (EVA) é uma medida de performance que, de acordo com Hanlon e Peasnell (1998), tem como objetivo maximizar o valor gerado para os acionistas e é vista como uma medida de orientação do comportamento por parte das organizações. Este instrumento provoca uma maior sensibilidade, por parte dos gestores, sobre os custos de capital.

No entanto, apesar deste ter sido uma aposta por parte das empresas, revela algumas deficiências e desvantagens na sua aplicação, uma vez que se baseia apenas nos lucros das entidades (Hanlon & Peasnell, 1998). Este também revela uma falha na identificação das alavancas, uma das ferramentas pelas quais os gestores definem estratégias e a forma como devem agir no futuro, pelo que, ao basearem-se apenas no EVA, estão a ter apenas em conta a rentabilidade e lucros dos acionistas.

Desta forma, é possível concluir que a aplicação do EVA se revela insuficiente para a entidade quando utilizado como principal e único indicador de gestão, pois tem apenas em consideração os lucros, não refletindo a realidade das entidades. No entanto, importa referir que este complementa uma análise quando combinado com um conjunto de instrumentos de gestão (Hanlon & Peasnell, 1998).

2.5.2. *Target Costing*

Segundo Carlsson-Wall (2011), referenciado por Simões e Rodrigues (2014), o *Target Costing* é visto no mundo empresarial como uma aposta que vai muito para além de um instrumento de controlo operacional. Este tipo de ferramenta de gestão estratégica permite um maior envolvimento por parte dos *stakeholders* sobre a conceção do produto, possibilitando assim um maior acompanhamento e, desta forma, um sentimento de responsabilidade face à redução de

custos. A aplicação deste tipo de instrumento é executada através de extensivas pesquisas de mercado para determinar a relação ideal entre estas três variáveis: preço, qualidade e funcionalidade.

Posto isto, o foco é a redução de custos ao longo das fases do ciclo de vida do produto, mantendo o valor para o cliente, possibilitando, assim, a satisfação das necessidades de mercado e a melhoria da rentabilidade e resultados obtidos pelas empresas (Simões & Rodrigues, 2014).

2.5.3. Activity-Based Costing

Relativamente ao *Activity-Based Costing* (ABC), este é visto como um instrumento de apoio à decisão, pelo que a principal característica é o facto das entidades se encontrarem contabilisticamente organizadas em atividades, ou seja, são as atividades que provocam custos e não os produtos. Este método, segundo Simões e Rodrigues (2014), procura melhorar o processo de controlo orçamental e a eficácia na tomada de decisões sobre os custos associados à produção, qualidade e ao inventário, tendo influência nas áreas financeira, operacional e estratégica.

Assim, Stratton *et al.* (2009), mencionado por Simões e Rodrigues (2014, p.10), defendem que o ABC se revela “útil para a orçamentação, o planeamento, a avaliação do desempenho, a análise da rentabilidade dos produtos e dos clientes”.

2.5.4. Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* é definido como um instrumento de gestão destinado à direção das entidades e dos gestores com cargos elevados que permite uma visão global e rápida da entidade, bem como do seu meio envolvente. (Malo, 1995, referenciado por Bourguignon *et al.*, 2004). Este possibilita aos gestores um conjunto de indicadores, a partir dos quais, é permitido monitorizar e acompanhar o desenvolvimento do negócio, compará-lo com as metas definidas e analisar a exequibilidade das ações.

Epstein e Mazoni (1998) defendem que a elaboração deste instrumento de gestão varia entre centros de responsabilidade, pelo que este deve ser elaborado consoante os objetivos e estruturas de cada centro de responsabilidades, bem como de acordo com necessidades específicas. Contudo, reforçam, também, que este instrumento, por vezes, pode revelar ser o menos indicado a ser posto em prática em determinados centros de responsabilidade.

Para que o *Tableau de Bord* seja eficaz, o foco não deve ser apenas nos indicadores financeiros, pois, segundo Epstein e Mazoni (1998), existem medidas operacionais que, na sua generalidade, proporcionam mais informação e de melhor qualidade no que toca ao impacto de

determinados acontecimentos e na identificação das relações causa-efeito que, recorrendo apenas aos indicadores financeiros, não transcreve a realidade desses efeitos.

É fundamental que seja definida uma missão, visão, valores e um conjunto de objetivos que tornem possível a definição de fatores críticos de sucesso que, por sua vez se traduzam em indicadores-chave de desempenho (Epstein & Mazoni, 1998).

Assim, surge um método de gestão de desempenho sobre a implementação do *Tableau de Bord*, como é o caso do método OVAR (Objetivos, Variáveis, Ação, Resultados), que consiste num método de conceção e implementação deste instrumento de gestão (Bourguignon *et al.*, 2004).

A aplicabilidade deste instrumento de gestão tem como objetivo fornecer a cada gestor um resumo sucinto periódico da visão geral e desempenho de cada unidade, bem como o acompanhamento dos objetivos e planos de ação postos em prática, proporcionando a informação necessária para a tomada de decisão por parte dos gestores (Epstein & Mazoni, 1998). Assim, através da elaboração de uma pirâmide estrutural da empresa, este método define os vários *Tableau de Bord* que devem ser construídos para cada centro de responsabilidades.

Segundo Epstein e Mazoni (1998), o *Tableau de Bord* também revela algumas desvantagens como o facto de focar a sua análise, essencialmente, em indicadores financeiros, dando menos importância aos indicadores não financeiros utilizados como indicadores de medição, proporcionando um “buraco” na análise da organização na escolha de metas essencialmente internas e nos dados contabilísticos de anos anteriores; em vez do foco envolver, também, os resultados e a estratégia de empresas concorrentes.

Desta forma, a aplicação do *Tableau de Bord* tem assumido cada vez menos importância nas empresas, pelo que estas optam pela implementação do *Balanced Scorecard* por se revelar mais completo, tanto a nível de informação, como da envolvimento da entidade sobre a discussão e estabelecimento de objetivos (Epstein & Mazoni, 1998).

2.5.5. *Balanced Scorecard*

Sobre o *Balanced Scorecard*, é um instrumento de gestão que é visto como imprescindível para a implementação de um sistema de controlo de gestão nas empresas, pelo que contém indicadores necessários à construção de uma opinião crítica para que os gestores executem estas duas funções. Este tem como principal objetivo “acompanhar e avaliar a implementação da estratégia e o alinhamento das decisões operacionais” (Kaplan & Norton, 1992, p.71).

Kaplan *et al.* (2008) afirmam que a estratégia de uma entidade deve centrar-se em práticas de desenvolvimento sistemáticas, proveniente da definição de um propósito e objetivos, tendo

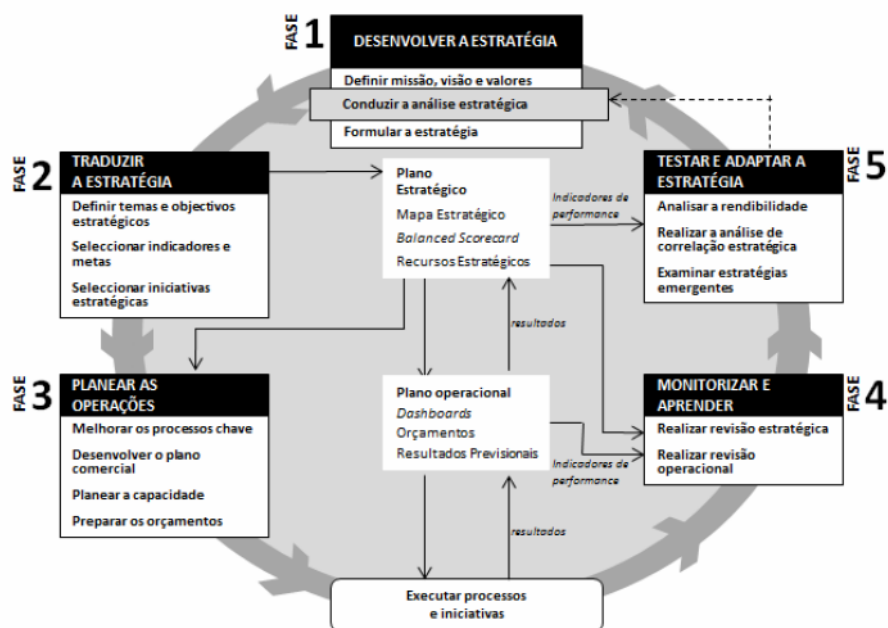
em ponderação o meio envolvente, tanto interno como externo, para facilitar a identificação de oportunidades e restrições verificadas ao delimitar determinada estratégia.

Segundo Kaplan *et al.* (2008), para que uma estratégia seja bem-sucedida, é fundamental compreender as etapas de gestão e perceber quais as melhores ferramentas que devem ser aplicadas nessas mesmas fases. Assim, Kaplan e Norton (2008) defendem que este ciclo de gestão possibilita a ligação entre a estratégia e operações, por meio de cinco etapas (Figura 2.3):

- 1) Desenvolvimento da estratégia
- 2) Traduzir a estratégia
- 3) Planear operações
- 4) Monitorizar e aprender
- 5) Testar e adaptar a estratégia

Figura 2.3

Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a: 4) por Simões e Rodrigues (2011)

Numa fase inicial, no desenvolvimento da estratégia é necessário perceber qual é o negócio e o porquê, pelo que é indispensável definir ou melhorar a missão, visão e valores da entidade. Esta redefinição por parte dos diretores coloca a empresa alinhada, no caminho certo, e ajuda a definir as metas a atingir (Kaplan & Norton, 2008).

Após a definição da missão, visão e valores, Kaplan e Norton (2008) defendem que os gestores devem elaborar uma análise estratégica da situação interna e externa da empresa, pelo que esta pode ser feita recorrendo ao Modelo das 5 Forças de Porter, análise PESTAL, análise da competitividade do setor, entre outros, que possibilitem a análise da empresa, da concorrência e do setor em que está inserida.

Através das conclusões obtidas por meio dos tipos de análise mencionados anteriormente, é possível resumir essas conclusões através da elaboração de uma SWOT para garantir que a estratégia consiga identificar os pontos fortes a aplicar nas oportunidades externas e identificar as fraquezas e ameaças, capazes de prejudicar o desenvolvimento do negócio e a execução de uma estratégia bem-sucedida (Kaplan & Norton, 2008).

O próximo passo, após desenvolver e formular a estratégia, foca-se em transformar a estratégia em diretrizes específicas, por meio de objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores de performance e iniciativas estratégicas, divididos em quatro perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o acompanhamento e a avaliação das perspectivas possibilitam uma análise mais detalhada relativamente ao comportamento de cada setor ou departamento dentro das entidades, e de acordo com as especificidades de cada segmento, uma vez que é desenvolvido em torno de quatro perspectivas (Figura 2.4):

- Perspetiva Financeira
- Perspetiva do Cliente,
- Perspetiva dos Processos de Negócio
- Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento.

Relativamente à perspectiva financeira, Kaplan e Norton (2001) defendem que esta perspectiva tem como indicadores a forma como está a ser concretizado o crescimento por parte das entidades, a rentabilidade e o lucro, bem como o risco na perspectiva dos acionistas.

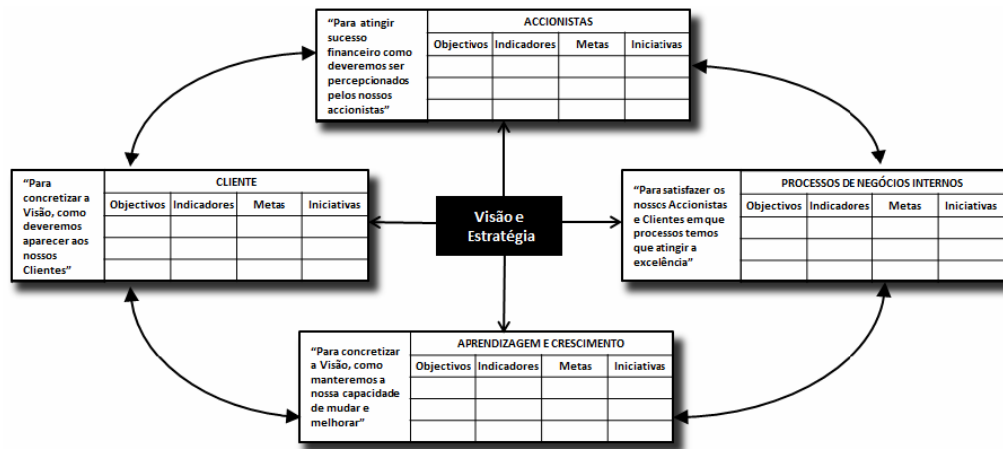
Sobre os clientes, é tido em conta a criação de valor e a forma como a entidade em si se destaca e diferencia no mercado para o cliente (Kaplan & Norton, 2001).

Nos processos de negócio, para Kaplan e Norton (2001), as entidades apostam na definição de prioridades estratégicas em determinados processos relacionados com o negócio, de forma a criar satisfação para os clientes e, principalmente, apresentar resultados aos acionistas para que estes fiquem igualmente satisfeitos.

Por último, sobre a aprendizagem e o desenvolvimento, é importante a criação de um clima organizacional saudável, suscetível à mudança, crescimento e inovação da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Figura 2.4

As Quatro Perspetivas do BSC



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b:54) por Simões e Rodrigues (2011)

Simões e Rodrigues (2011) afirmam que o BSC ajuda na execução e eficácia da implementação do ciclo de gestão, pois equilibra os objetivos, iniciativas e indicadores.

Posto isto, para Jordan *et al.* (2015, p. 279), o BSC foi inicialmente desenvolvido com o “objetivo de fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, procurando o melhor equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, entre objetivos de curto, médio e longo prazos, entre indicadores de resultados e de meios, tudo isto sob quatro perspetivas de análise.”

Segundo Kaplan e Norton (2001), esta situação apenas é possível devido ao facto de a aplicação do BSC possibilitar uma análise mais detalhada relativamente ao comportamento de cada setor ou departamento dentro das entidades, e de acordo com as especificidades de cada segmento, uma vez que foca a atenção da gestão em torno das quatro perspetivas de performance.

Tendo em conta que estas perspetivas devem traduzir o equilíbrio das empresas, o BSC conduz os gestores ao alcance dos objetivos definidos (Kaplan & Norton, 2001).

Para Kaplan e Norton (2001), a implementação deste instrumento de gestão tem-se revelado uma aposta por parte de várias entidades, por proporcionar informação sucinta sobre as diferentes perspetivas relativamente ao desempenho da organização, envolvendo a mudança de fatores, tanto internos como externos.

Além disso, a aplicação do BSC nas entidades veio trazer uma nova realidade à forma como o controlo de gestão é interpretado, uma vez que define a estratégia como um fator-chave para a gestão de processos e sistemas (Kaplan & Norton, 2001).

A elaboração deste instrumento de gestão permite, através da definição de objetivos estratégicos e os fatores críticos identificados, informação relativamente à afetação de recursos, bem como planos organizacionais (Jordan *et al.*, 2015, p. 277).

O BSC facilita, também, a comunicação dentro da empresa, bem como através das suas filiais. Este possibilita, de acordo com Kaplan e Norton (2008), um controlo mais ativo, não focado apenas em números, estimulando discussões e debates com base nos dados obtidos, desempenho das unidades e investimentos que pretendam realizar.

À medida que o tempo passa, pode acontecer uma determinada iniciativa ou pressuposto revelar ser inadequado, tendo em conta os objetivos que a empresa pretenda atingir. Caso isso aconteça, Kaplan e Norton (2008) consideram necessário reexaminar, com rigor, a estratégia e adaptá-la, tendo em conta a situação e incrementando medidas que, à partida, serão suficientes para atingir determinado resultado.

Caracterização do Setor e da Empresa

3.1. Caracterização do Setor Veterinário

A saúde humana ou animal, segundo Ratanji (2014, 01 de fevereiro⁵), é uma “*atividade médica considerada nobre e que se rege por padrões éticos e deontológicos específicos e de enorme importância e impacto na nossa sociedade.*”

Ao longo dos anos, o setor veterinário verificou um crescimento significativo sobre os CAMV (Centros de Atendimento Médico-Veterinário), reforçado por uma maior oferta de profissionais que atuam neste setor e, também, numa maior aposta na profissionalização dos serviços (Ratanji, 2014, 01 de fevereiro).

O aumento do volume de negócios nos últimos anos, no setor veterinário, é justificado por diversos fatores, tais como, o desenvolvimento constante de meios tecnológicos, uma maior interação através de plataformas digitais e, por sua vez, a evolução das estratégias de marketing e comunicação e uma maior consciencialização das pessoas sobre a importância do bem-estar dos animais (Ratanji, 2014, 01 de novembro). Estes fatores são o reflexo das alterações de hábitos de consumo e comportamentos da população.

Um dos principais objetivos dos CAMV passa, essencialmente, pela captação de novos clientes. Contudo, esta situação tem registado um decréscimo, pelo que a preocupação das empresas, neste momento, foca-se na fidelização e retenção dos clientes já existentes (Ratanji, 2018, 01 de setembro).

Proveniente da existência de muitas lojas e clínicas neste setor, Ratanji (2014, 01 de fevereiro) reforça que esta situação se traduz na saturação e fragmentação do setor, sendo notória a dificuldade em angariar novos clientes.

Face a esta saturação, Ratanji (2014, 01 de fevereiro) considera que Portugal está a atingir um limite pois, segundo o autor, estimava-se que existiam, no ano de 2013, cerca de 2 milhões de cães e gatos para cerca de 1 100 CAMV, traduzindo-se em, aproximadamente, 1 800 animais de estimação para cada CAMV. Para além disso, a taxa de atividade em Portugal encontrava-se entre os 35-45%, tendo como base os animais que frequentaram o veterinário em 2013.

⁵ Consultado a 20 de outubro de 2020, em <https://vetbizz.pt/cronicas-mensais/competitividade-comercial-no-sector-veterinario/>

Contudo, face à crescente competitividade, as empresas e profissionais integrados neste setor vêem-se obrigados a dinamizar o negócio através de uma maior aposta na comunicação, nas formações e qualificação profissional e a aplicação de adequadas formas de gestão (Ratanji, 2014, 01 de fevereiro).

Ratanji (2018, 01 de setembro) defende que os preços praticados no setor veterinário não fazem jus às competências profissionais de quem trabalha na área. Como se não bastasse, o surgimento de estruturas *low cost* vem prejudicar a estratégia de ajuste e aumento de preços.

Outra dificuldade verificada nos CAMV, segundo Ratanji (2018, 01 de setembro), traduz-se na ausência de controlo de gestão, proveniente, essencialmente, de um controlo de contabilidade pouco dinamizado. Neste tipo de estruturas, o controlo de contabilidade desenvolve-se apenas com base nos documentos de despesa necessários para a emissão de guias de impostos.

Desta forma, a prática deste tipo de contabilidade não é suficiente para que o contabilista adquira uma perspetiva realista da empresa, pelo que é necessário que este se reúna com o diretor/gestor do negócio periodicamente, com o objetivo de conseguir executar processamentos salariais, elaborar planos financeiros e mapas de gestão, entre outros (Ratanji, 2018, 01 de setembro).

3.2. Caracterização da Empresa ALPHA

Fundada em 2001, a empresa ALPHA surge no mercado como uma loja de produtos para animais, cujo foco seria a variedade de produtos, serviços e a excelência no serviço de apoio ao cliente.

Com o objetivo de servir os clientes nos diversos tipos de espécies animais, a entidade não se cinge apenas nos animais domésticos, como o cão, gato e coelhos. Também proporciona ao cliente uma oferta de produtos para roedores, peixes, aves e répteis.

Face à necessidade de satisfazer, cada vez mais, os clientes e a vontade em expandir o negócio, surge, em 2011, a abertura de uma clínica veterinária, composta por uma equipa veterinária multidisciplinar, tendo como principal foco a aposta numa equipa dedicada e apaixonada por animais, pronta a prestar cuidados de saúde médica de excelência.

Posto isto, a empresa ALPHA apresenta cerca de cinco lojas, sendo que quatro se localizam na zona da Grande Lisboa, em Benfica, Alvalade, Arroios e Olivais, e uma no Barreiro, na Margem Sul. Para além disso, tem na sua posse um total de quatro clínicas veterinárias

localizadas em Benfica e Arroios, na Grande Lisboa, e situadas no Barreiro e Palmela, na Margem Sul.

As clínicas veterinárias encontram-se em funcionamento 24 horas por dia, incluindo sábados, domingos e feriados, e apresenta diversos tipos de serviços como: anestesia e cirurgia, cuidados paliativos, doenças infecciosas, oncologia, ortopedia, pediatria, reprodução, transfusões sanguíneas, toxicologia, esterilização por laparoscopia, entre outros. Para além disso, estas também estão direcionadas para a estética e higienização do pelo dos animais, através da escovagem, tosquia, limpeza de ouvidos, corte de unhas, banhos terapêuticos, estando estes serviços disponíveis para cães, gatos e coelhos.

De forma a tornar o seu negócio mais completo, a empresa ALPHA entendeu que seria fundamental alargar a sua oferta através da criação de um hotel veterinário e um plano de saúde, culminando todos os serviços necessários para um melhor tratamento dos animais. Importa referir que o hotel veterinário, localizado na zona urbana de Lisboa, não está apenas direcionado para animais domésticos, pelo que este inclui, também, os restantes animais, como furões, coelhos, hámsteres, chinchilas, aves, répteis e peixes.

Sobre o hotel veterinário, este recebe os animais todos os dias da semana, abrangendo, também, sábados, domingos e feriados, pelo que inclui o alojamento dos animais quando os donos necessitam de se ausentar, creche canina, *pet sitting*, escola de treino de animais, entre outros serviços.

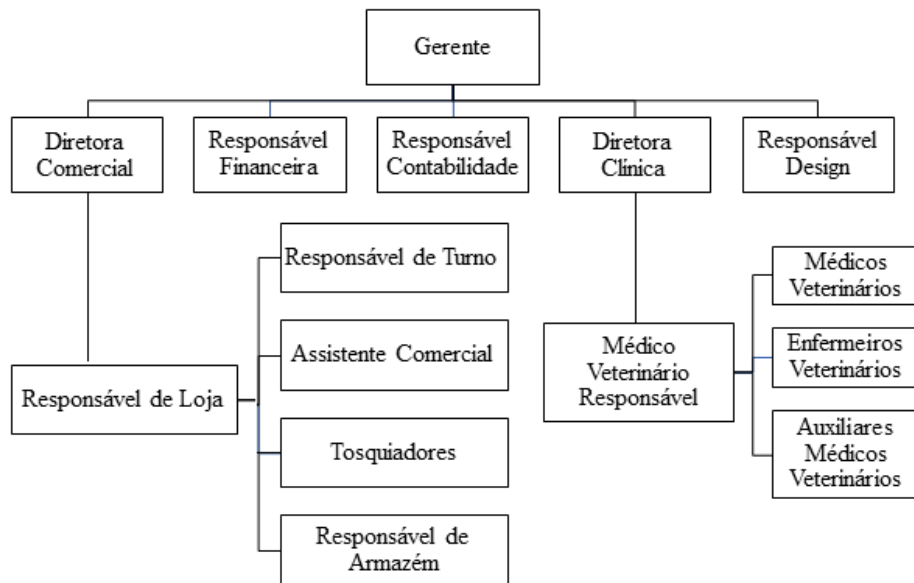
A aposta na venda de produtos e determinados serviços da clínica online tem, também, sido uma realidade cada vez maior, pelo que a empresa ALPHA proporciona aos clientes, através do seu website, entrega de produtos e animais a preços exclusivos. As entregas ao domicílio são gratuitas para compras superiores a 29€⁶, exceto nos casos em que os clientes adquiram animais e aquários.

Posto isto, a Figura 3.1 reflete a atual estrutura da organização:

⁶ Preço praticado em 2020

Figura 3.1

Estrutura Hierárquica da Empresa ALPHA



Fonte: Elaboração própria

Como é possível observar, a empresa ALPHA encontra-se organizada por áreas de negócio, juntamente com outras áreas essenciais para o funcionamento de uma entidade. O gerente é responsável pela coordenação geral da entidade, com a ajuda e feedback do responsável por cada área.

Relativamente à forma como o conjunto de lojas de produtos para animais é direcionado, estas são da responsabilidade da Diretora Comercial que, por sua vez, designa um Responsável de Loja, com o intuito de obter o maior número de informação relativamente à forma como a loja opera. Para além disso, o Responsável de Turno e o Assistente Comercial também têm o dever de reportar as situações observadas ao Responsável de Loja ou, caso não seja possível, à Diretora Comercial.

Sobre as clínicas veterinárias e o hotel veterinário, a responsável designada é a Diretora Clínica que, com a ajuda do Médico Veterinário Responsável e dos restantes funcionários, tentam garantir o bom funcionamento das clínicas.

Com base nos dados obtidos no ano de 2019, a empresa ALPHA realizou um total de 16 000 consultas e recebeu, no seu hotel, cerca de 6 500 estadias. Para além disso, verificou um resultado de 4,412 milhões de euros em vendas e prestação de serviços face a gastos de 4,137 milhões de euros.

No entanto, motivado pela pandemia COVID-19 que Portugal e o resto do mundo atravessa, a empresa ALPHA verificou uma redução das vendas e prestação de serviços, motivado pela implementação de restrições do horário de funcionamento das lojas, clínicas e hotel, o controlo restrito do número de clientes por loja, a redução do número de consultas proveniente da necessidade de desinfeção dos consultórios e material e o clima de insegurança presente nos clientes. O número de consultas reduziu para uma média de 15 consultas/dia face a 44 consultas/dia, registadas no ano de 2019, também as estadias apresentaram uma redução face ao ano anterior de 18 estadias/dia para 10 estadias/dia.

Para além disso, as vendas e prestações de serviços registaram um resultado de 4 milhões de euros face aos gastos, no valor de 5,5 milhões de euros.

3.3. Análise da Empresa ALPHA

É fundamental que a entidade proceda a uma análise externa do mercado, com o intuito de compreender o impacto macroeconómico, as tendências de mercado e a forma como estas podem afetar a estratégia (Kaplan *et al.*, 2008).

Assim, Kaplan *et al.* (2008) sugerem que esta análise deva incluir um estudo face à estrutura da economia, no mercado em que a empresa ALPHA se insere, recorrendo, neste caso, ao Modelo das 5 Forças de Porter e à análise SWOT.

3.3.1. Modelo das 5 Forças de Porter:

Para que uma entidade consiga desenvolver uma estratégia, é fulcral reunir conhecimentos sobre como o mercado opera e a concorrência nele inserida (Porter, 1979). Surge, assim, a necessidade de efetuar uma análise por meio de 5 forças que influenciam a capacidade de uma entidade obter lucro e criar valor para o cliente:

- 1) Ameaça de entrada de novos concorrentes
- 2) Poder de negociação dos fornecedores
- 3) Poder de negociação dos clientes
- 4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos
- 5) Rivalidade entre as empresas existentes

Este modelo proporciona um estudo mais pormenorizado sobre a atratividade do mercado e permite identificar características particulares que moldam o mesmo, de forma favorável ou desfavorável (Kaplan & Norton, 2008).

De acordo com Porter (2008), perceber as 5 forças e as respectivas causas possibilita uma melhor compreensão sobre como obter lucro ao reunir informação útil sobre o mercado, permitindo, também, antecipar e influenciar a concorrência.

- Ameaça de entrada de novos concorrentes

Neste tipo de negócio, as maiores barreiras para a entrada de novos concorrentes focam-se, essencialmente, no cumprimento de barreiras legais e requisitos específicos para a abertura do negócio e o investimento de capital inicial.

A entrada de novos concorrentes que vendam produtos e prestem serviços semelhantes reflete-se numa forte ameaça para a entidade. No entanto, o facto do sucesso deste tipo de negócio se revelar uma incerteza pode ser vista como uma barreira à entrada de novos concorrentes.

A ameaça face ao aparecimento de novos concorrentes agrava-se quando estes, por estarem a iniciar o negócio e desejarem posicionar-se no mercado, apresentam preços mais baixos face aos praticados no mercado.

Desta forma, podemos considerar, com base nos fatores anteriormente mencionados, que a ameaça de entrada de novos concorrentes é considerada alta.

- Poder de negociação dos fornecedores

Sendo os fornecedores a peça-chave para o funcionamento dos serviços por parte da entidade, é importante que estes encontrem formas de cativar as entidades que irão adquirir os seus produtos, tendo em conta a existência de um elevado número de fornecedores.

Assim, para além da qualidade dos produtos fornecidos, é importante que pratiquem preços atrativos para as entidades que irão adquirir os seus produtos, de forma a “fidelizá-los”. Muitos dos fornecedores usam como tática um prazo médio de pagamento mais flexível consoante as necessidades de cada entidade e proporcionam descontos mediante um determinado volume de produtos adquiridos.

Posto isto, o poder de negociação junto dos fornecedores pode ser considerado médio, dependendo das situações.

O facto de existirem diversos distribuidores revela ser uma oportunidade para a empresa ALPHA se tornar competitiva pois, caso um distribuidor pratique preços mais elevados, as empresas neste setor têm maior facilidade de encontrar outro distribuidor com preços mais acessíveis. No entanto, os fornecedores optam por praticar descontos mediante a quantidade

adquirida pelas entidades, garantindo, assim, a preferência por parte das entidades, podendo este desconto ser negociado.

Contudo, o facto deste tipo de negócio ser de fácil acesso, relativamente à preferência dos clientes, pode fazer com que os fornecedores optem por aumentar os preços, reduzindo, assim, a margem de lucro das entidades neste ramo.

Uma vez que a empresa ALPHA tem um número considerável de lojas e clínicas veterinárias, com um volume de negócio significativo, faz com que este seja visto como um cliente de importância significativa junto dos fornecedores, tendo maior facilidade de negociar os descontos praticados.

- Poder de negociação dos clientes

Os clientes apresentam uma elevada sensibilidade face ao preço do produto que tencionam adquirir.

A concorrência neste setor de negócio é elevada pelo que os clientes têm a facilidade de optar por outras alternativas, caso o preço praticado por uma entidade se demonstre desvantajoso face às restantes.

Desta forma, é importante ter em atenção o crescimento da concorrência e, por sua vez, a prática de preços, pelo que, em caso de redução de preços por parte dos concorrentes, é notória a pressão para um eventual decréscimo nos preços praticados pelas restantes entidades neste setor.

Relativamente à clínica veterinária, a fidelização por parte dos clientes não é tão sensível ao preço, mas sim à qualidade do atendimento proporcionado, pelo que se revela um fator fulcral para a prática neste tipo de negócio.

Face a isto, o foco da entidade deve centrar-se na elevada variedade de produtos, na qualidade nos serviços prestados e nos preços praticados para conseguir fidelizar clientes.

Uma forma que a empresa ALPHA encontrou para fidelizar os clientes foca-se na oferta de descontos aos clientes que decidirem registar-se por meio de uma “ficha de cliente”, como forma de premiação por escolherem a loja.

A entidade criou, também, um plano de saúde que proporciona descontos em determinados serviços na clínica e no hotel, com a característica de que abrange serviços que, normalmente, noutros planos de saúde existentes, não estão incluídos.

A empresa ALPHA estabeleceu, também, outras alternativas de desconto, como é o caso da parceria com o Sport Lisboa e Benfica sendo que, quem é sócio, beneficia de descontos na loja, e com a SONAE, através do cartão Continente.

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A existência de produtos e serviços substitutos é uma realidade neste setor de negócio, uma vez que existe um número elevado de concorrentes que podem apresentar os mesmos produtos ou produtos semelhantes a preços mais baixos.

O facto do Grupo SONAE, através do hipermercado Continente, criar a sua marca própria com preços mais atrativos e com variedade de produtos faz com que as lojas de produtos para animais se sintam ameaçadas pois, para além dos produtos serem de fácil acesso, uma vez que se encontram dentro de qualquer hipermercado deste grupo, também é possível obter esses descontos ou acumular dinheiro proveniente de outras compras nesta cadeia de hipermercados, através do cartão Continente.

Relativamente aos serviços prestados pela clínica veterinária, torna-se mais complicado a existência de um produto substituto, uma vez que se trata de uma prestação de serviços relacionada com saúde. Porém, o facto dos sites dessas mesmas clínicas se encontrarem cada vez mais desenvolvidos relativamente à obtenção de um diagnóstico face aos sintomas dos animais, pode provocar uma diminuição da procura de um médico-veterinário por parte do cliente.

Para além disso, existem serviços solidários e hospitais veterinários que proporcionam um preço inferior face ao praticado nas restantes clínicas.

Concluindo, verifica-se uma elevada ameaça de produtos e serviços substitutos neste setor.

- Rivalidade entre as empresas existentes

Existe uma elevada competição dentro deste setor, tendo em conta que existe um número elevado de lojas e clínicas veterinárias.

Só no concelho de Lisboa existem, pelo menos, 34 lojas e 95 clínicas veterinárias. Na Margem Sul, o número não é tão elevado, mas dada a densidade populacional, a concorrência ainda é bastante significativa, pois regista, pelo menos, 11 lojas e 12 clínicas veterinárias no concelho do Barreiro e 5 lojas e 8 clínicas veterinárias no Concelho de Palmela (fonte *Racius*⁷).

Sobre a existência de hotéis destinados para animais, a concorrência não se revela elevada, o que pode ser justificado devido a este tipo de prestação de serviços ser sazonal, procurado maioritariamente pelos clientes em épocas festivas ou férias, quando pretendem ausentar-se e não têm possibilidade de levar os seus animais.

⁷ Consultado a 22 de outubro de 2020, em <https://www.racius.com/empresas/>

O facto desta entidade concentrar três tipos de serviços: clínica, loja e hotel revela ser uma vantagem, pois centraliza diversos tipos de serviços.

Posto isto, conclui-se que a rivalidade entre empresas existentes neste setor representa uma forte ameaça.

3.3.2. Análise SWOT

Segundo Kaplan *et al.* (2008), através da análise SWOT, é possível obter ferramentas de estudo que possibilitem uma melhor compreensão da estratégia pois, a informação apresentada de forma sucinta, permite-nos identificar as forças e fraqueza (aspectos internos de uma entidade) e oportunidades e ameaças (consequências externas à entidade). Esta análise, combinada com o *Balanced Scorecard*, pode traduzir-se numa ferramenta útil para o planeamento de uma estratégia e possibilita a definição de objetivos considerados fundamentais para o sucesso da entidade.

A análise SWOT apresentada foi elaborada, por meio de entrevista, com base na informação obtida junto do gerente e da responsável da contabilidade da empresa ALPHA.

- Pontos Fortes

A empresa ALPHA caracteriza-se pela enorme variedade de produtos, serviços e animais vivos, sendo o foco os animais domésticos, peixes, roedores e répteis. O foco da entidade é a venda de produtos destinados a alimentação, produtos de higienização, desparasitantes, acessórios, filtros para aquários, entre outros.

Para além disso, a entidade presta, também, serviços de limpeza de aquários ao domicílio e presta cuidados e tratamentos necessários junto dos animais, constantemente preocupados com as necessidades dos clientes e, principalmente, dos animais.

Apesar das lojas e clínicas veterinárias se situarem apenas em Lisboa e Vale do Tejo, a entidade possibilita entregas, através da aquisição dos produtos no *website* da loja, em todo o Portugal Continental e Arquipélagos da Madeira e dos Açores, de produtos e animais, tendo apenas uma taxa de entrega incluída, dependendo do valor monetário da compra, não aplicável à aquisição de animais vivos.

Outro ponto forte da empresa ALPHA foca-se no facto de, por meio do *website* da clínica veterinária, ser possível, caso o animal se sinta mal ou apresente algum sintoma anormal, obter um diagnóstico e o respetivo tratamento necessário para que o animal fique bem. Não obstante, caso o cliente necessite de mais informações e, caso o diagnóstico não seja grave, é possível deixar uma mensagem a expor a situação e, posteriormente, um médico veterinário entrará em

contacto com o cliente. É também possível, via *website* da clínica, realizar uma pré-marcação da consulta.

A entidade destaca-se por ter uma equipa interdisciplinar, motivada especializada e dinâmica, com objetivo de prestar cuidados de saúde médico-veterinário de qualidade a cães, gatos e animais exóticos, uma das características prezada pela empresa ALPHA. Através do *website*, é possível que o cliente opte por um médico-veterinário, mediante a finalidade da consulta, e, também, dependendo dos médicos-veterinários com quem simpatizem mais.

- Pontos Fracos

A empresa ALPHA apresenta um ponto fraco que, por si só é bastante significativo, relativamente à baixa aposta em publicidade e marketing face aos produtos e serviços prestados. Tendo em conta que diversas lojas se têm alavancado, cada vez mais, por meio das redes sociais, é necessário que a empresa ALPHA aposte nesta forma de comunicação, uma vez que a publicidade realizada no Facebook ou no Instagram, pode aumentar as vendas, através da realização de descontos ou promoção dos produtos das lojas. Outra alternativa também pode passar pela aposta em publicações interativas que, desta forma, provocam um maior *engagement* e captam a atenção das pessoas que costumam utilizar as redes sociais.

Também, influenciado pelo ponto fraco mencionado anteriormente, tanto as lojas como a clínica e o hotel localizam-se apenas na zona de Lisboa e Vale do Tejo, e, proveniente, também, da baixa aposta na publicidade, faz com que, principalmente, as lojas não tenham grande notoriedade fora dessa região. Esta situação deve ser tida em conta, pois a loja veterinária efetua entregas por Portugal Continental e ilhas, pelo que o número de vendas poderia ser maior, caso existisse uma maior aposta e um reforço da empresa ALPHA no mercado.

Outra situação reflete-se no pouco controlo do inventário por parte da empresa ALPHA, tendo em conta que, inicialmente, foi definido uma estratégia para este processo: tanto as lojas como as clínicas procediam a um levantamento do inventário e, posteriormente, procedia-se à requisição dos produtos junto dos fornecedores. Após isso, o inventário seria direcionado para o armazém para atribuição de um código por loja e entregar-se-ia esse mesmo inventário na respetiva loja. No entanto, o cenário é um pouco diferente, pelo que o que normalmente acontece é que o inventário vai para as lojas, sem ser atribuído o código, provocando uma desorganização e desinformação sobre as necessidades de stock de cada loja e o destino do stock comprado.

Tratando-se de uma empresa constituída por várias lojas e clínicas veterinárias, é notório o número elevado de colaboradores, sendo que a maioria trabalha por turnos, o que pode provocar uma desinformação relativamente ao que se passa e às necessidades de cada loja e clínica.

Apesar de estar definido um responsável por loja e por clínica, se a informação não for reportada pelos colaboradores, o funcionamento da empresa pode ser afetado, pois revela desconhecimento sobre a forma como, tanto as lojas como as clínicas, estão a proceder ao desenvolvimento do negócio.

- Oportunidades

Estando a sociedade em constante mudança, tem-se verificado, com o passar dos anos, uma maior sensibilização por parte da população relativamente aos cuidados dos animais. Se antigamente as pessoas acreditavam que bastava vacinar e desparasitar os animais ou alimentá-los apenas com os restos de comida domésticos, atualmente o cenário é bastante diferente.

Existe um maior cuidado junto dos animais, tanto a nível de alimentação, acessórios, tosquia ou outros tipos de cuidados. A aparência do animal é tida cada vez mais em conta, bem como a intenção deste ter uma boa qualidade de vida e uma alimentação mais saudável e cuidada.

Outra das oportunidades centra-se no facto das famílias serem cada vez mais reduzidas, motivado por diversos fatores, como o foco no trabalho, instabilidade económica, entre outros, o que possibilita uma maior facilidade e interesse em adotar um animal de estimação, uma vez que a prioridade de ter um ou vários filhos tem vindo a ser, cada vez mais, uma decisão adiável.

Para além disso, a esperança média de vida tem tendência a aumentar, o que faz com que, em determinadas situações, alguns idosos se sintam sozinhos e isolados. Este fenómeno pode estimular a ideia de adotar um animal de estimação, uma vez que este pode revelar ser uma companhia para o dia-a-dia das pessoas e, devido aos cuidados e atenção que a maioria dos animais de estimação necessitam, a adoção dos animais é vista como uma forma de ocupar o tempo livre e reduzir o sentimento de solidão.

Tratando-se de um mercado influenciado pela procura e interesse dos consumidores, é importante que este esteja em constante mudança de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

Este tipo de setor é influenciado pela constante alteração de necessidades do consumidor e daquilo que é considerado ou não essencial para o animal, motivado, principalmente, por estudos desenvolvidos por veterinários e, até mesmo, por aquilo que é transmitido através de meios de comunicação social, o que faz com que um produto que não costumava ser muito

vendido, incentivado por estas situações, possa despertar o interesse do consumidor no momento.

Além disso, a última oportunidade neste setor está associada aos distribuidores, uma peça fulcral na prática de qualquer tipo de negócio. É importante que cada entidade realize, com frequência, estudos de mercado para avaliar os preços praticados nos diversos distribuidores, permitindo, assim obter uma melhor relação preço-qualidade.

Desta forma, é possível verificar uma facilidade face à alteração de distribuidores, uma vez que os preços praticados em cada produto podem variar de distribuidor para distribuidor e não existe propriamente um acordo vinculativo que impossibilite as entidades de trocar de distribuidores caso estes apresentem preços mais vantajosos.

- Ameaças

A principal ameaça que a empresa ALPHA enfrenta é, provavelmente, a elevada competitividade que, tal como mencionado anteriormente, se verifica neste setor de mercado.

O facto de ser um negócio que apenas necessita de um investimento de capital inicial e requisitos legais relacionados com a área que, por si só, não apresenta muitas dificuldades na obtenção dos mesmos, sendo este conhecido por ser rentável e encontrar-se em constante crescimento, faz com que diversos investidores se sintam atraídos a investir neste mercado.

A desatualização de preços também se revela uma ameaça, uma vez que, neste setor, a alteração de preços face ao nível de vida da população não sofreu modificações significativas, pelo que, a subida de preços junto dos fornecedores ou atualizações salariais existentes dos funcionários, provocaram uma redução no lucro da organização.

A outra ameaça foca-se no clima de instabilidade social que todos os anos, apesar de serem concretizadas campanhas de sensibilização, revela ser uma realidade preocupante: o abandono dos animais. Situações como os donos irem de férias, divórcios, horários laborais não compatíveis, entre outros, provocam uma lacuna no acompanhamento necessário dos animais o que leva a que os donos abandonem os mesmo.

O clima de instabilidade económica, como é o caso do aumento do desemprego, motivado principalmente pela pandemia COVID-19, também tem sido notória na redução de aquisição de bens e serviços considerados supérfluos, que o dono do animal considera dispensável, e que, em casos extremos, essa instabilidade também pode levar ao abandono dos animais. Além disso, esta situação pode causar negligência sobre os cuidados e tratamentos que os animais necessitam.

A última ameaça neste setor centra-se na legislação específica sobre os cães considerados como raça perigosa. Pode ser visto como uma vantagem relativamente à aquisição de acessórios, como é o caso dos açaimes ou a aposta no treino dos animais, contudo, o facto dos media criarem a imagem de que determinadas raças de cães são perigosas, influencia a adoção dos mesmos.

De forma a complementar a análise SWOT descrita anteriormente, foi elaborada uma SWOT Cruzada (Quadro 3.1).

Quadro 3.1

SWOT Cruzada

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<p>1. Elevada variedade de produtos, serviços e animais vivos;</p> <p>2. Efetua entregas em Portugal Continental e Arquipélagos da Madeira e dos Açores;</p> <p>3. Possibilidade de diagnóstico de doenças e pré-marcação de consultas via <i>website</i>;</p> <p>4. Equipas interdisciplinares, motivadas, especializadas e dinâmicas</p>	<p>5. Baixa aposta em publicidade e marketing;</p> <p>6. Pouco controlo do inventário;</p> <p>7. Baixa notoriedade no mercado fora das regiões de Lisboa e Vale do Tejo;</p> <p>8. Elevado número de colaboradores.</p>
Oportunidades	<p>a. Maior sensibilidade;</p> <p>b. Redução do tamanho das famílias;</p> <p>c. Maior número de pessoas isoladas em idade avançada;</p> <p>d. Rápida mudança face às necessidades do consumidor;</p> <p>e. Alteração dos distribuidores.</p>	<p>3a. A possibilidade de diagnóstico de doenças a partir do site da empresa ALPHA faz com que o cliente esteja mais atento aos sintomas do animal e procure ajudá-lo, caso o problema não seja grave e exija cuidados profissionais específicos.</p> <p>4d. Apostar numa equipa multidisciplinar, dinâmica e interessada faz com que os profissionais se encontrem mais atentos face às mudanças dos consumidores, pelo que se pode revelar um fator-chave na dinamização do negócio.</p> <p>1b, 1c. Proveniente do facto de existir, cada vez mais, um interesse em adotar animais, os cuidados com os mesmos também têm vindo a aumentar, pelo que é importante que a empresa ALPHA apresente produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades dos clientes.</p> <p>2b, 2c. A possibilidade de efetuar entregas em todo o país é uma vantagem para quem não tem possibilidade de se deslocar até à loja.</p>	<p>5d. Quanto mais a empresa ALPHA se diferenciar na comunicação, mais fácil se torna o processo de entender os interesses dos clientes. Se a comunicação for dinâmica, mais rapidamente capta a atenção.</p> <p>6d. A rápida mudança de necessidades do consumidor deve estimular a empresa ALPHA a efetuar um controlo de stock mais eficaz, de forma a evitar excedentes de stock desnecessários, quando a procura de certos produtos é menor.</p> <p>8e. Um elevado número de colaboradores ajuda a compreender, mediante o contacto com o cliente, a preferência de produtos e marcas, uma vez que existem lojas em diversas zonas de Lisboa e Vale do Tejo e esta opinião pode diferir de acordo com os diferentes hábitos de consumo.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ameaças</p>	<p>f. Elevada competitividade no mercado;</p> <p>g. Desatualização de preços;</p> <p>h. Clima de instabilidade social e económica;</p> <p>i. Legislação.</p>	<p>1f. É importante que a empresa ALPHA apresente uma elevada diversidade de produtos, tendo em atenção a prática da concorrência, para que não se sinta em desvantagem e consiga proporcionar um melhor serviços aos clientes.</p> <p>3h. Proporcionar um serviço de diagnóstico de doença dos animais face a um clima de instabilidade económica e social evita o dispêndio de dinheiro por parte dos clientes, caso seja possível tratar do animal e, desta forma, evitar o desleixo para com o mesmo.</p> <p>4i. A existência de equipas interdisciplinares e especializadas proporciona um cuidado específico face a raças perigosas e ajuda a sensibilizar as pessoas que pretendam adotar de que estas raças não são tão perigosas quanto são descritas.</p>	<p>5f, 7f. A elevada competitividade reconhecida neste setor deve ser vista como um estímulo para uma melhor aposta na publicidade da entidade para conseguir chegar a um maior número de pessoas.</p> <p>6g. A desatualização de preços deve motivar a empresa ALPHA a realizar um melhor controlo de inventário para evitar a perda de dinheiro face aos preços praticados na obtenção de material e produtos necessários ao exercício do negócio.</p> <p>8h. O clima de instabilidade económico culminado com o elevado número de colaboradores deve motivar os mesmos a realizar um bom trabalho, de forma a que sintam que o tipo de serviço prestado é útil e imprescindível.</p>
--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Conceção do *Balanced Scorecard* para a Empresa ALPHA

4.1. Fases de Construção do *Balanced Scorecard*

Após a elaboração do enquadramento teórico e ter obtido determinadas conclusões, o sistema de avaliação de performance mais adequado para a empresa ALPHA é o *Balanced Scorecard* (BSC), pois este revela-se mais completo a nível de informação, envolvimento da entidade e estabelecimento de objetivos (Epstein & Mazoni, 1998). O facto do *Tableau de Bord* focar a sua análise, maioritariamente, em indicadores financeiros (Epstein & Mazoni, 1998) limita a elaboração da estratégia ideal.

Para Kaplan e Norton (2008), a conceção do BSC pode ser realizada por meio de um conjunto de ferramentas que podem ser implementadas ao longo do desenvolvimento da estratégia. Esta assenta em 5 etapas:

- 1.^a Etapa) Desenvolvimento da Estratégia
- 2.^a Etapa) Traduzir a Estratégia
- 3.^a Etapa) Planear Operações
- 4.^a Etapa) Monitorizar e Aprender
- 5.^a Etapa) Testar e Adaptar a Estratégia

O presente projeto foca-se, essencialmente, na elaboração da 1.^a e 2.^a fase, pois estas fases são referentes à conceção do BSC. As restantes fases estão mais relacionadas com uma vertente de planeamento, implementação e monitorização da estratégia, envolvendo também processos de aprendizagem e feedback (Simões e Rodrigues, 2011).

4.2. 1.^a Etapa) Desenvolvimento da Estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o primeiro passo para a conceção do BSC, após uma análise externa e interna realizada anteriormente (Modelo das 5 Forças de Porter e Análise SWOT), consiste em deixar bem definida a missão, visão e valores da empresa em questão.

Posto isto, a missão, visão e valores foram definidos no âmbito deste projeto, uma vez que não se encontram definidas pela empresa.

Missão, Visão e Valores

Missão:

Garantir a qualidade e consciencialização para o bem-estar animal, fornecendo, para tal, um conjunto de produtos e serviços.

Visão:

Expandir o negócio, reforçar uma imagem de liderança e ser uma referência no setor veterinário, essencialmente em produtos e prestação de serviços veterinários.

Valores:

- Integridade

Profissionais que se regem por uma conduta ética, educada e honrosa, com uma forte aposta em profissionais motivados e dedicados.

- Excelência

Garantir um serviço sem falhas, com o foco na qualidade e bem-estar do animal, evidenciado pelo profissionalismo e pautado pelo rigor do exercício da sua atividade.

- Compromisso

Satisfazer as necessidades dos animais, comitadamente a dos seus donos, reconhecendo os diferentes valores individuais e culturais, dando sempre a maior atenção a cada um deles.

- Responsabilidade

Capacidade de cumprir com os compromissos profissionais e a respetiva dedicação para oferecer sempre as melhores soluções aos clientes.

- Afetividade

Sentimento de proximidade e ligação com os animais, tratando-os com dedicação e carinho, sendo capaz de proporcionar empatia entre o cliente e o profissional e, por sua vez, enriquecer a comunicação entre a empresa e o cliente.

- Disponibilidade

Apesar da loja ter um horário mais restrito, a clínica veterinária encontra-se em funcionamento 24h/dia e proporciona uma ferramenta no seu *website* de diagnóstico de doença. O horário da clínica veterinária proporciona um bem-estar e tranquilidade ao cliente mediante uma situação de urgência.

4.3. 2.ª Etapa) Traduzir a Estratégia

Esta etapa consiste, essencialmente, em traduzir a estratégia em objetivos e metas, que permitam a fácil compreensão por parte dos colaboradores dos diversos departamentos da empresa (Kaplan & Norton, 2008).

Posto isto, é necessário elaborar as seguintes ferramentas:

- 1) Objetivos Estratégicos
- 2) Mapas Estratégicos
- 3) Indicadores de Performance
- 4) Iniciativas Estratégicas

Perspetivas de Performance

Para que o BSC esteja bem construído, é necessário que este englobe as diversas perspetivas da performance (Kaplan & Norton, 2001), uma vez que cada unidade possibilita a criação de valor para o investidor (Simões & Rodrigues, 2011).

Posto isto, é fundamental que os objetivos escolhidos para cada uma das perspetivas sejam consistentes com a estratégia que a entidade pretende implementar (Simões & Rodrigues, 2011).

- Perspetiva financeira

A perspetiva financeira é, inevitavelmente, o foco da entidade, uma vez que esta é a mais importante na ótica do proprietário, permitindo verificar se o negócio em questão está ou não a ser rentável, pelo que a empresa ALPHA não é a exceção.

É fundamental que exista um controlo financeiro adequado, para verificar a evolução do volume de vendas e da prestação de serviços e o lucro a estes associado.

O sucesso económico reforça a posição da empresa ALPHA no mercado do setor veterinário e a recuperação do capital investido.

- Perspetiva dos clientes

É relevante perceber as qualidades da entidade que fazem com que os clientes optem por esta empresa, a razão pela qual se interessam, em primeira instância, e o que os torna leais à entidade.

Sendo a empresa ALPHA uma empresa direcionada para os animais e satisfação dos mesmos, é fundamental combinar as necessidades dos animais com os interesses dos clientes, proporcionando uma melhor combinação de preço-qualidade.

- Perspetiva dos processos internos de negócio

Para que seja possível que a empresa ALPHA atinja os objetivos financeiros, é fundamental que os processos internos da empresa sejam eficientes, pelo que o foco não deve ser apenas a venda de produtos e prestação de serviços.

Existem problemas considerados importantes na análise da empresa ALPHA para que esta melhore o desenvolvimento do negócio.

No controlo do inventário, existe a falta de responsabilização na admissão e gestão de stock pois, quando existe entrega de mercadorias, esta deveria ser organizada mediante o prazo de validade, dando destaque ao stock mais antigo para ser escoado em primeiro lugar.

Contudo, o que acontece, na maioria das vezes, é que a mercadoria mais recente em armazém é a que tende a sair, em primeiro lugar, para as lojas e clínicas, pelo que, por vezes, as mercadorias mais antigas permanecem no armazém, como é o caso das rações dos animais, e ultrapassam o prazo de validade. Ao ultrapassarem o prazo de validade, estas deixam de poder ser vendidas ao público ou consumidas nas clínicas ou no hotel, originando perdas significativas.

Para além disso, existe uma lacuna relativamente às necessidades para o exercício de cada função, pelo que, principalmente em lojas, verifica-se um excesso de colaboradores face à necessidade.

No departamento de contabilidade, é também uma realidade a falta de estratégia e sistemas de controlo de gestão em prática, pelo que os colaboradores se baseiam apenas numa contabilidade mais tradicional, sem estabelecerem qualquer tipo de estratégia e procedimentos de controlo de gestão. Para além disso, existem colaboradores que não têm as competências profissionais adequadas ao exercício das funções, retardando a aplicação de sistemas de gestão eficazes.

É, também, essencial fazer um estudo de loja para identificar quais as necessidades e a característica de consumo por parte dos clientes.

A procura constante de fornecedores e os preços praticados pelos mesmos pode provocar uma prática de preços mais atrativa e reduzir, assim, o custo dos produtos.

Posto isto, é importante que a entidade não se foque apenas nos objetivos a curto prazo, mas, essencialmente, a longo prazo e em medidas que permitam tornar os processos mais eficazes e funcionais.

- Perspetiva de aprendizagem organizacional

Tendo em conta que o valor criado pela entidade concentra-se, essencialmente, no volume de vendas, a existência de colaboradores qualificados e motivados é considerado um requisito fundamental para a satisfação dos clientes.

Desta forma, os colaboradores devem ser o ponto central no funcionamento da empresa ALPHA para a existência de um bom ambiente de trabalho e, por sua vez, essencial para o sucesso do negócio, pois é o funcionário que estabelece o contacto direto com o cliente.

Objetivos Estratégicos

Após a definição das quatro perspetivas de performance, o próximo passo centra-se na definição de objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas, tal como possível observar no Quadro 4.1.

Quadro 4.1

Objetivos Estratégicos

Perspetivas de Performance	Objetivos Estratégicos	Código
Financeira	• Criar valor para o proprietário	F1
	• Promover o crescimento do negócio	F2
	• Aumentar a rentabilidade do negócio	F3
Mercado	• Melhorar a satisfação dos clientes	M1
	• Reforçar a posição no mercado	M2
	• Angariar novos clientes	M3
	• Fidelizar os clientes	M4
Processos Internos de Negócio	• Garantir uma melhor gestão de stock	P1
	• Melhorar a estratégia de comunicação e marketing	P2
	• Dinamizar os sistemas de gestão de performance	P3
	• Cumprimento dos prazos estipulados com os fornecedores	P4
Aprendizagem Organizacional	• Garantir a satisfação dos colaboradores	A1
	• Promover a formação contínua dos colaboradores	A2
	• Promover a proatividade e dinâmica dos colaboradores	A3

Fonte: Elaboração Própria

- Criar valor para o proprietário

O objetivo deste negócio é faturar através das vendas de produtos e prestação de serviços a animais e, para tornar o negócio da empresa ALPHA viável, é necessário que este gere lucro.

- Promover o crescimento do negócio

Um crescimento do negócio possibilita uma maior posição da empresa ALPHA no mercado.

Aumentar o número de clientes viabiliza um maior equilíbrio financeiro.

- Aumentar a rentabilidade do negócio

Quanto mais vendas, mais rentável é o negócio, permitindo uma maior sustentabilidade financeira e proporcionando, desta forma, mais recursos para a empresa ALPHA investir na sua atividade de negócio.

- Melhorar a satisfação dos clientes

A satisfação dos clientes, mas, também, dos animais são a peça-chave para o sucesso do negócio.

- Reforçar a posição no mercado

Uma estratégia de comunicação e marketing bem estruturada é fulcral para o crescimento do negócio e aumento dos clientes.

É importante tornar a empresa ALPHA mais atrativa no mercado.

- Angariar novos clientes

Um aumento no número de clientes provoca um aumento do volume de vendas e, assim, um aumento do lucro na empresa ALPHA.

- Fidelizar os clientes

Fidelizar os clientes é sinónimo de que a empresa ALPHA está a efetuar um bom trabalho na satisfação das necessidades dos clientes e, também, dos animais.

- Garantir uma melhor gestão de stock

É fundamental, de forma a garantir uma maior rentabilidade de negócio, controlar o stock que a empresa ALPHA tem e aquele que realmente necessita, pois, stock parado representa prejuízo para a entidade.

- Melhorar a estratégia de comunicação e marketing

Uma das formas para que a empresa ALPHA consiga aumentar as suas vendas é melhorar a sua estratégia de comunicação e marketing. É importante não se focarem apenas em meios de comunicação mais tradicionais, mas ter uma visão mais abrangente e atual daquilo que tem mais influência junto das pessoas, com formas de comunicação atrativas.

- Dinamizar os sistemas de gestão de performance

Tendo em conta que a empresa ALPHA se foca apenas numa contabilidade mais tradicional, torna-se fundamental a aposta em sistemas de gestão mais dinamizadores, possibilitando a obtenção de indicadores possíveis de melhorar o negócio, permitir uma melhor interpretação dos resultados e entender em que direção é que a empresa caminha.

- Cumprimento dos prazos estipulados com os fornecedores

É importante que a empresa ALPHA não exceda o prazo de pagamento junto dos fornecedores, tendo em conta que falhas no pagamento podem provocar a anulação de descontos em compras posteriores.

- Garantir a satisfação dos colaboradores

A forma como os colaboradores realizam o seu trabalho afeta, diretamente, a satisfação do cliente, portanto é fundamental que o colaborador se sinta satisfeito com a sua profissão e as responsabilidades que tem a seu cargo.

- Promover a formação contínua dos colaboradores

Para que seja possível cumprir as suas funções, com o devido profissionalismo, é necessário que os colaboradores tenham formações na área, de forma a que estes se sintam mais seguros a realizar o seu trabalho e proporcionem um serviço de qualidade.

- Promover a proatividade e dinâmica dos colaboradores

Sendo os funcionários, parte do funcionamento e crescimento da empresa ALPHA, é importante que a opinião deles seja tida em conta, pois os objetivos dos colaboradores devem estar alinhados com a estratégia de crescimento da empresa.

Mapa Estratégico

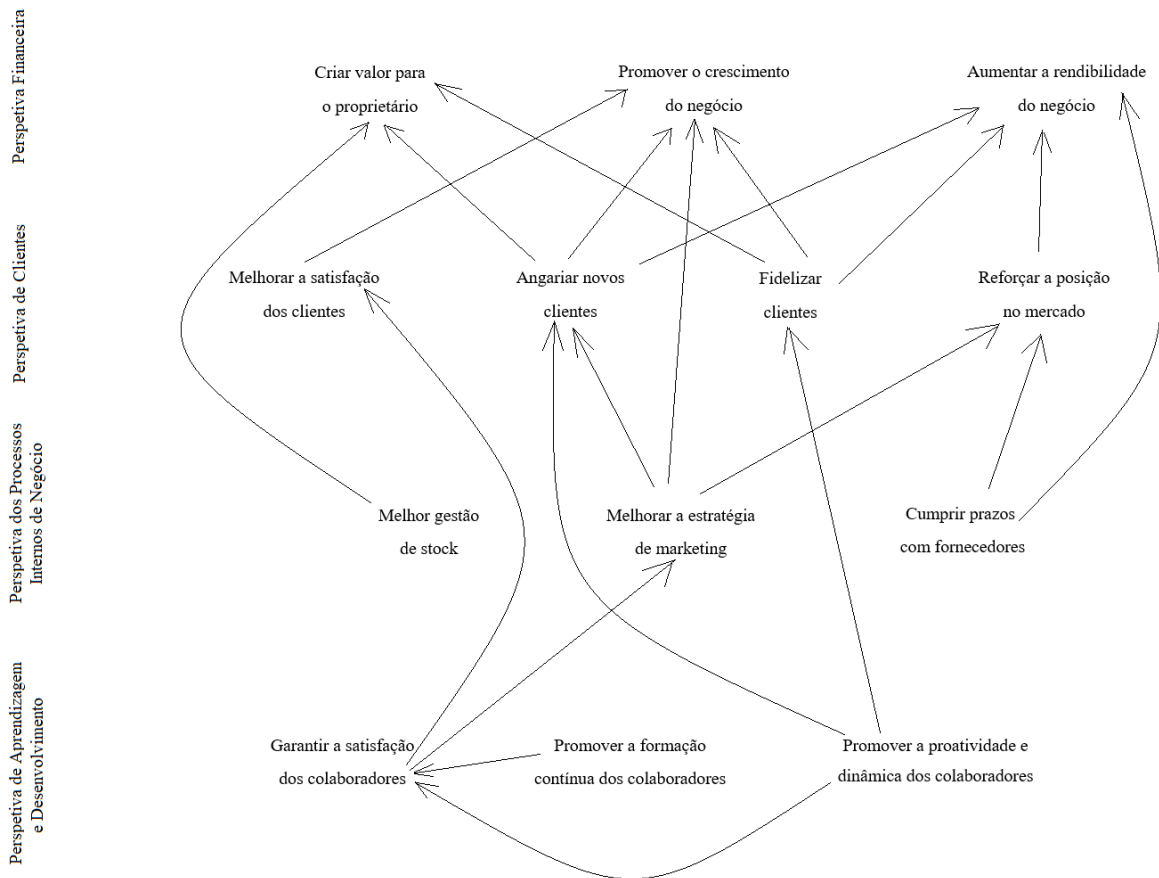
De acordo com Kaplan e Norton (2008), o mapa estratégico proporciona ferramentas que permitem visualizar a estratégia por meio de relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, resumido numa única página.

Estes defendem que o mapa deve ilustrar a estratégia, dividida em quatro perspetivas, com as respetivas relações de causa-efeito, com o objetivo de simplificar a estratégia. Desta forma, Kaplan e Norton (2008) consideram que este tipo de estratégia permite que os gestores consigam desenvolver os próprios mapas com foco nos objetivos estratégicos, consoante as perspetivas.

Assim, na Figura 4.1 encontra-se ilustrado o mapa estratégico aplicado à entidade ALPHA.

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Indicadores de Performance

No Quadro 4.2 está descrita a proposta de BSC para a empresa ALPHA que engloba cerca de dezoito indicadores, financeiros e não financeiros, pelo que cada um corresponde aos objetivos definidos anteriormente no âmbito da estratégia.

Quadro 4.2

Indicadores de Performance

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance
Financeira	Criar valor para o proprietário	• EVA
	Promover o crescimento do negócio	• Rentabilidade do Capital Próprio
	Aumentar a rentabilidade do negócio	• Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços
Mercado	Melhorar a satisfação dos clientes	• Índice de satisfação dos clientes
	Reforçar a posição no mercado	• Quota de mercado = N.º vendas/Mercado • N.º de vendas médio diário
	Angariar novos clientes	• N.º novos clientes
	Fidelizar os clientes	• N.º de reclamações
Processos Internos de Negócio	Garantir uma melhor gestão de stock	• Rotação de stock
	Melhorar a estratégia de comunicação e marketing	• Índice de imagem da empresa
	Dinamizar os sistemas de gestão de performance	• N.º processos ineficientes • Rácio de produtividade
	Cumprimento de prazos com fornecedores	• Índice de encomendas entregues dentro do prazo estipulado • Média de prazo de pagamento aos fornecedores
Aprendizagem Organizacional	Garantir a satisfação dos colaboradores	• Rotatividade de pessoal • Índice de satisfação dos colaboradores
	Promover a formação contínua dos colaboradores	• Índice de formação
	Promover a proatividade e dinâmica dos colaboradores	• Taxa de aprovação de sugestão de melhorias/ inovação na prestação de serviços

Fonte: Elaboração Própria

- EVA

O indicador de performance *Economic Value Added* (EVA), tal como mencionado no enquadramento teórico, é uma medida de performance que tem como objetivo maximizar o valor gerado para os acionistas e é vista como uma medida de orientação do comportamento por parte das organizações (Hanlon & Peasnell, 1998).

Este indicador considera o custo de capital e se o investimento se tem refletido positiva ou negativamente. Para além disso, reflete, também, o aumento do volume de negócios, a redução de gastos e, ainda, dos ativos económicos.

Assim, a adoção deste indicador permite medir a performance da empresa ALPHA, proveniente do resultado obtido através da criação de riqueza.

- Rentabilidade do Capital Próprio

Tendo em conta que este indicador é influenciado por diversos fatores como o volume de vendas e prestação de serviços, a taxa de crescimento do volume de negócios, a eficiência de gestão dos capitais investidos, os custos fixos, entre outros, torna-se essencial perceber a situação de rentabilidade do capital próprio para perceber se o negócio da empresa ALPHA está a ser ou não efetivamente rentável para o proprietário.

- Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços

O rácio de rentabilidade das vendas e prestação de serviços revela-se um indicador importante, uma vez que permite medir a performance da empresa ALPHA.

Para além disso, torna-se importante para medir a margem final obtida por meio das vendas e da prestação de serviços.

O valor obtido no rácio será melhor, quanto maior for o valor das vendas e da prestação de serviços.

- Índice de satisfação dos clientes

O índice de satisfação de clientes é um dos indicadores fundamentais para perceber o crescimento da empresa, tendo em conta que, quanto mais satisfeitos os clientes estiverem face aos serviços prestados pela empresa ALPHA, maior será a probabilidade de o cliente recomendar a entidade e, desta forma, maior será a probabilidade do negócio ser bem-sucedido.

Este indicador reflete a durabilidade do negócio da empresa ALPHA e a fidelização dos clientes, através da taxa de retenção dos mesmos.

Através do preenchimento de questionários por parte dos clientes, é possível identificar qual a opinião destes face aos serviços prestados, nomeadamente: nível de atendimento por parte dos colaboradores das lojas, clínicas e hotel, nível de satisfação para com os veterinários e a qualidade dos produtos.

- Quota de mercado

A quota de mercado é um indicador de performance que permite entender qual a porção que a empresa ALPHA detém face ao mercado e a respetiva representatividade, permitindo, assim, perceber qual o tipo de influência, reputação e presença que a empresa tem no setor.

- Número de vendas médio diário

Este indicador é importante, uma vez que ajuda no estabelecimento de metas que a empresa ALPHA pretende atingir através da noção de vendas médias diárias, pelo que permite perceber o comportamento dos clientes face aos produtos e serviços disponibilizados pela entidade.

- Número de novos clientes

A perceção do número de novos clientes que a entidade está a conseguir angariar permite uma maior consciencialização relativamente à aposta nas campanhas publicitárias, se a interação nas redes sociais está a ser eficaz e se, noutras circunstâncias, a empresa está a prestar um serviço de qualidade, ao ponto de ser recomendada por outros clientes.

Uma solução para medir este indicador centra-se na adesão dos clientes por meio de uma “ficha de cliente”, já implementada pela empresa ALPHA. Esta permite verificar o número de pessoas que aderiram a este serviço e ter um maior controlo sobre os novos clientes.

Depois de angariar novos clientes, é fulcral conseguir mantê-los e fidelizá-los para que estes não sintam a necessidade de procurar a concorrência.

- Número de reclamações

Indica o número de reclamações feitas pelos clientes que tinham intenções de usufruir de um serviço prestado pela empresa ALPHA.

Este indicador permite que a empresa ALPHA meça o impacto da garantia tanto na qualidade dos serviços prestados, bem como na qualidade dos produtos adquiridos aos fornecedores, sendo possível analisar o nível de insatisfação dos clientes.

- Rotação de stock

A rotação de stock é vista como um indicador de performance que é usado para medir a eficiência na gestão de stock e na gestão dos recursos financeiros investidos.

Tendo em conta que o controlo de stock deve ser visto como um processo frágil e de cuidado minucioso, o facto de a empresa ALPHA não dar o devido valor a este indicador pode provocar um aumento de custos, em detrimento de possíveis lucros para a entidade.

- Índice de imagem da empresa

A forma como a empresa ALPHA é vista no mercado pode influenciar o volume de vendas e prestação de serviços. Este indicador é bastante importante, uma vez que é fundamental que a empresa ALPHA consiga gerir a sua reputação e controlar a forma como é vista no mercado.

Atualmente, as redes sociais, tal como mencionado anteriormente, têm uma elevada influência no dia-a-dia das pessoas, pelo que é fundamental a aposta da empresa ALPHA, para conseguir uma maior interação e captar o interesse de clientes e futuros clientes pelo tipo de serviços que a empresa presta.

Este indicador está diretamente relacionado com o índice de satisfação dos clientes, obtido através dos inquéritos, e do número de reclamações registadas.

- Número de processos ineficientes

A forma como os processos internos estão a ser aplicados na empresa ALPHA permite obter uma perceção sobre a eficiência dos mesmos.

A existência de processos ineficientes faz com que esses não estejam a ser otimizados e que a empresa não atinja um nível de produtividade desejado face aos recursos investidos.

- Rácio de produtividade

Este indicador de performance revela-se importante uma vez que estabelece a relação entre o tipo de serviço prestado e os recursos utilizados para a realização do mesmo.

A partir daí, é possível verificar se a empresa ALPHA está ou não a ser produtiva relativamente ao tipo de atividades desenvolvidas, bem como a respetiva eficácia e eficiência.

Desta forma, podem ser definidos rácios que se tornam úteis no âmbito do negócio da empresa para a tomada de decisão.

- Índice de encomendas entregues dentro do prazo estipulado

Tendo em conta que a empresa ALPHA detém um *website* que possibilita a realização de encomendas *online*, esta deve garantir que os produtos ou os animais são entregues no tempo

estipulado e, também, nas devidas condições, com o intuito de garantir a satisfação do cliente, para que este não sinta necessidade de procurar outra entidade.

- Média de prazo de pagamento aos fornecedores

A importância deste indicador de performance permite que a empresa ALPHA tenha um maior controlo e organização face aos fluxos de caixa.

A organização da empresa passa por não ultrapassar os prazos estipulados com os fornecedores, permitindo uma melhor gestão do dinheiro e, desta forma, não quebrar a confiança dos fornecedores e possibilitar uma maior capacidade de negociação face à obtenção de eventuais descontos que possam surgir mediante as encomendas de stock realizadas.

- Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal deve ser utilizada como forma de ajudar a perceber qual o clima organizacional e a capacidade que a empresa ALPHA tem em reter os seus funcionários pois, caso a rotatividade seja elevada, este implica um maior dispêndio de tempo e, assim, perda de dinheiro face à necessidade de recrutar um funcionário para colmatar a saída de outro.

- Índice de satisfação dos colaboradores

A satisfação dos colaboradores pode influenciar o crescimento do negócio, uma vez que, se os colaboradores não estiverem satisfeitos no seu local de trabalho, também não conseguirão prestar um bom serviço e, desta forma, poderão provocar insatisfação nos clientes face ao serviço prestado.

Estando a empresa ALPHA inserida num segmento de negócio que depende muito do desempenho dos funcionários, principalmente na prestação de cuidados com os animais, é fundamental que os colaboradores se sintam motivados pois o tipo de postura destes vai influenciar a opinião que os clientes retêm face ao serviço.

- Índice de formação

Para que a empresa ALPHA consiga garantir que os colaboradores realizam uma prestação de serviços adequada, é necessário apostar numa formação contínua.

Estando este setor associado à saúde e bem-estar animal e, por conseguinte, estar em constante evolução, é de extrema importância que os colaboradores estejam atualizados.

Além disso, apostar em formações permite captar e reter funcionários, uma vez que a empresa ALPHA transmite um compromisso de confiança sobre o desempenho e qualidade dos seus profissionais.

- Taxa de aprovação de sugestão de melhorias/ inovação na prestação de serviços

A forma como os funcionários são ouvidos afeta a maneira como estes se sentem integrados na empresa.

Caso os funcionários sintam que a suas opiniões são tidas em conta e que são efetivamente valorizadas, estes sentem-se motivados e com vontade de representar a empresa ALPHA através da prestação de serviços com qualidade.

Importa referir que é essencial que a empresa ALPHA esteja aberta a sugestões por parte dos funcionários, pois estes apresentam uma perspetiva diferente relativamente à forma como o serviço está a ser prestado e uma opinião mais honesta e direta com o cliente. Além disso, os funcionários, principalmente os veterinários, têm maior noção sobre as necessidades dos animais.

Iniciativas Estratégicas

A definição das iniciativas estratégicas corresponde à última ação nesta etapa, Traduzir a Estratégia, pelo que estas são motivo de foco por parte dos gestores, pois revelam ser fundamentais à obtenção de resultados expectáveis em cada uma das perspetivas (Simões & Rodrigues, 2011).

Posto isto, no Quadro 4.3 estão enumeradas seis iniciativas estratégicas.

Quadro 4.3

Iniciativas Estratégicas

Iniciativas Estratégicas	Objetivos Estratégicos														
	F1	F2	F3	M1	M2	M3	M4	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	
Aposta em processos de melhoria de comunicação externa		X			X	X			X	X					
Aposta em novas parcerias com outras organizações		X		X	X	X			X						
Incentivar a opinião dos clientes aquando da aquisição de produtos ou prestação de serviços		X		X	X		X		X						
Recorrer a consultoras externas	X		X					X	X	X	X			X	
Definição de funções e responsabilidades dos funcionários	X		X					X		X		X		X	
Elaboração de inquéritos de satisfação de recursos humanos												X	X	X	

Fonte: Elaboração Própria

- Aposta em processos de melhoria de comunicação externa

Pretende-se, a partir desta iniciativa, dinamizar as redes sociais, como o *Instagram* e o *Facebook*, plataformas que são mais utilizadas, através da criação de conteúdos que suscitem uma maior interação com os utilizadores e que estes sintam necessidade de as partilhar.

A isto chamamos de *posts* interativos como é o caso de situações como “Identifica o teu amigo” ou “Partilha um momento feliz ou uma peripécia com o teu animal de estimação”, ou *posts* referentes a dias especiais e dedicados aos animais e, também, a partilha de promoções e descontos ativos naquele momento.

Além disso, para promover os serviços do grupo ALPHA, pode-se recorrer a *giveaways*, através de oferta de produtos ou serviços num *post* em que as pessoas participam e identificam outras pessoas e, no final, será selecionado, aleatoriamente, o vencedor. Esta estratégia de marketing é vista como o “*passa-palavra*”, pois, quando uma pessoa identifica outra pessoa num *post*, dá a conhecer a entidade em questão.

Em último caso, pode-se recorrer a *influencers*, isto é, a pessoas com influência nas plataformas digitais, através da oferta de produtos ou serviços e estas, posteriormente, publicitam a empresa ALPHA nas suas plataformas. Ao recorrer a este tipo de publicidade, a empresa acaba por diversificar o seu público-alvo.

- Aposta em novas parcerias com outras organizações

É de conhecimento geral que sempre que se incentiva o consumidor a colaborar com uma empresa, desde que se traduza numa redução do pagamento dos serviços, o interesse do mesmo aumenta e faz com que estes colaborem com facilidade pois, daí, resulta um benefício para o consumidor.

Desta forma, a criação de parcerias tem como objetivo angariar novos clientes, porque a partir das mesmas, o cliente tem benefícios próprios que se traduzem em descontos ou promoções.

- Incentivar a opinião dos clientes aquando da aquisição de produtos ou prestação de serviços

Esta iniciativa é fulcral para determinar o tipo de imagem da empresa perante o cliente e avaliar o nível de satisfação do mesmo para com a empresa ALPHA, para que seja possível ajustar e melhorar a prestação de serviços.

Posto isto, a empresa ALPHA deve elaborar um breve questionário, durante um mês, com perguntas-chave que permita determinar a qualidade do serviço prestado.

Para incentivar esta prática, a empresa ALPHA pode proporcionar descontos/promoções, para que esta iniciativa atinja o número de respostas pretendidas.

- Recorrer a consultoras externas

Proveniente do facto do departamento de contabilidade e administrativo se apresentar bastante debilitado, nomeadamente a nível de qualificações profissionais, é necessário procurar uma alternativa para tornar o negócio mais rentável.

A procura de consultoras externas deve ser vista como uma hipótese, pois esta reúne os mecanismos adequados para auxiliar a empresa ALPHA a estabelecer metas e a implementar medidas que considerem adequadas, mediante o tipo e a forma como o negócio se tem vindo a desenvolver, com o intuito de reduzir os gastos considerados indispensáveis, após um estudo afincado da empresa, aumentando, assim, a margem de lucro.

É fundamental que, ao longo da implementação da estratégia, os colaboradores deste departamento também se mostrem suscetíveis a aprender e que consigam ganhar sensibilidade para a importância da implementação de instrumentos de controlo de gestão.

- Definição de funções e responsabilidades dos funcionários

Uma das causas que provoca mais perdas desnecessárias é identificada no desempenho e responsabilização das funções por parte dos colaboradores.

Assim, é fulcral que os responsáveis de loja façam um levantamento sobre o tipo de tarefas e funções a executar e quantas pessoas são precisas para as atividades, evitando o excesso de funcionários que são considerados indispensáveis.

Devem existir, também, regras restritas para a organização da mercadoria e um documento relativamente à receção da mesma, de forma a conseguir responsabilizar os responsáveis por falhas na organização.

Não obstante, nos departamentos administrativos também se verifica um excesso de pessoas e lacuna nas qualificações profissionais para o tipo de funções que estão a exercer. Para que a empresa ALPHA consiga evoluir, são necessários colaboradores com formação adequada, com o intuito de serem capazes de conseguir efetuar análises de resultados, implementar uma estratégia ou definir metas.

- Elaboração de inquéritos de satisfação para os recursos humanos

A elaboração de inquéritos aos funcionários, para além de ser anónimo, deve abordar questões relativamente ao funcionamento da empresa ALPHA no geral, a comunicação interna e a forma como se sentem integrados.

Para além disso, é importante que nesse inquérito haja espaço para sugestões e melhorias a realizar no tipo de serviço prestado para que a opinião dos funcionários seja tida em conta.

Quando os funcionários sentem que a opinião é valorizada, faz com que estes tenham uma motivação acrescida e desenvolvam empatia com a empresa, uma vez que esta se preocupa com o bem-estar dos mesmos e os funcionários estão a demonstrar preocupação com o crescimento do negócio.

Após a elaboração dos inquéritos, a empresa deve ter em atenção as sugestões e analisar aquelas que são possíveis de colocar em prática e, internamente, argumentar sobre aquelas que não são exequíveis.

Balanced Scorecard da empresa ALPHA

Quadro 4.4

Balanced Scorecard

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Iniciativas Estratégicas
Financeira	Criar valor para o proprietário	EVA	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta em processos de melhoria de comunicação externa; • Aposta em novas parcerias com outras organizações; • Incentivar a opinião dos clientes aquando da aquisição de produtos ou prestação de serviços; • Recorrer a consultoras externas; • Definição de funções e responsabilidades dos funcionários; • Elaboração de inquéritos de satisfação de recursos humanos.
	Promover o crescimento do negócio	Rentabilidade do Capital Próprio	
	Aumentar a rentibilidade do negócio	Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços	
Mercado	Melhorar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	
	Reforçar a posição no mercado	Quota de mercado	
		N.º de vendas médio diário	
	Angariar novos clientes	N.º novos clientes	
Fidelizar os clientes	N.º de reclamações		
Processos Internos de Negócio	Garantir uma melhor gestão de stock	Rotação de stock	
	Melhorar a estratégia de comunicação e marketing	Índice de imagem da empresa	
	Dinamizar os sistemas de gestão de performance	N.º processos ineficientes	
		Rácio de produtividade	
	Cumprimento de prazos com fornecedores	Índice de encomendas entregues dentro do prazo estipulado	
Média de prazo de pagamento aos fornecedores			
Aprendizagem Organizacional	Garantir a satisfação dos colaboradores	Rotatividade de pessoal	
		Índice de satisfação dos colaboradores	
	Promover a formação contínua dos colaboradores	Índice de formação	
	Promover a proatividade e dinâmica dos colaboradores	Taxa de aprovação de sugestão de melhorias/inação na prestação de serviços	

Fonte: Elaboração Própria

4.4. 3ª Etapa) Planear Operações

Segundo Kaplan e Norton (2008), a 3ª etapa, Planear Operações, consiste em desenvolver um plano operacional que permita definir as ações que ajudarão a cumprir os objetivos estratégicos escolhidos.

Esta etapa pretende definir prioridades com o intuito de melhorar o desempenho dos processos-chave de negócio, elaborar um plano de vendas e capacidade de recursos, preparar orçamentos, entre outras atividades. É importante alinhar os processos de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo (Kaplan & Norton, 2008).

Posto isto, planear operações deverá proporcionar planos operacionais, que devem incorporar os indicadores mais específicos de performance (Simões & Rodrigues, 2011).

Contudo, este projeto consiste apenas na conceção e sugestão de um BSC para a empresa ALPHA, pelo que esta etapa não é objeto de análise.

4.5. 4ª Etapa) Monitorizar e Aprender

Na 4.ª etapa, Monitorizar e Aprender, Kaplan e Norton (2008) consideram que, a partir do momento em que as empresas começam a implementar a estratégia, é essencial a realização de reuniões sobre os processos de monitorização e aprendizagem, bem como a análise dos resultados obtidos.

Desta forma, Kaplan e Norton (2008) defendem a necessidade de, numa primeira instância, analisar o desempenho operacional dos diversos departamentos da empresa e resolver os problemas que possam, eventualmente, surgir. Surge, posteriormente, a introdução de reuniões relacionadas com a estratégia de gestão que permitam a análise do BSC e os respetivos objetivos, indicadores e iniciativas estabelecidos que permitam avaliar o progresso da estratégia e a eventual existência de barreiras para a execução da mesma (Kaplan & Norton, 2008).

À semelhança da etapa anterior, este passo está fora do âmbito deste projeto.

4.6. 5ª Etapa) Testar e Adaptar a Estratégia

Kaplan e Norton (2008) afirmam que, com o passar do tempo, é normal que os gestores notem que certas iniciativas se traduzam em falhanços mediante os objetivos a atingir. Posto isto, face a esta situação, é necessário, por parte da gestão, reexaminar a estratégia inicial, de forma rigorosa, face aos resultados obtidos e se, face a estes, é necessário formular uma nova estratégia.

Testar a estratégia e adaptá-la pode possibilitar novos inputs para a primeira etapa, por meio de uma análise dos atuais mercados e produtos, análise de correlações entre as medidas de desempenho da estratégia e a possibilidade de considerar novas opções estratégicas que possam surgir na realização de reuniões (Simões & Rodrigues, 2011).

Os gestores devem, essencialmente, analisar a estratégia e, mediante essa análise, perceber o que falhou e o que foi bem-sucedido, permitindo a reformulação da estratégia e a reversão da perda em lucros (Kaplan & Norton, 2008).

Tal como mencionado nas etapas anteriores, uma vez que esta etapa pertence ao processo de implementação do BSC, encontra-se fora do âmbito deste projeto.

Conclusão

5.1. Conclusões e Resultados

O conceito de controlo de gestão e a inclusão de *controllers* na nossa sociedade têm vindo a ganhar, ao longo do tempo, cada vez mais relevância. Atualmente, o controlo de gestão deixou de se focar apenas no cálculo dos custos dos produtos e passou a elaborar uma análise mais especializada, incluindo as operações realizadas pelas entidades.

Assim, Jordan *et al.* (2015, p. 30) definiram o conceito de controlo de gestão como um “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. Para além disso, à medida que este conceito evoluiu, também as ferramentas de gestão associadas evoluíram também, destacando as principais: o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Apesar do *Tableau de Bord* ser um instrumento de gestão que permite uma visão global e rápida da entidade e do seu meio envolvente, possibilitando um conjunto de indicadores que permitem monitorizar e acompanhar o desenvolvimento do negócio, este tem-se revelado cada vez menos adequado nas entidades, uma vez que o BSC se revela mais completo a nível de informação da entidade e do meio envolvente, definição de objetivos e apresenta indicadores necessários à construção de uma opinião crítica na execução de funções.

No entanto, apesar da envolvimento do controlo de gestão nas entidades ser importante, verifica-se uma menor adoção de procedimentos de controlo de gestão por parte das PME, apresentando um controlo de contabilidade pouco dinamizado.

Esta situação deve-se ao facto das PME utilizarem ferramentas de tomada de decisão financeira menos sofisticadas e porque, numa situação de recursos limitados, os gerentes consideram mais relevante investir o capital em situações que apresentem mais utilidade face às ferramentas de gestão. Além disso, as ferramentas de gestão podem ser bastante dispendiosas e complexas face à estrutura financeira das PME.

Assim, a prática deste tipo de contabilidade revela-se insuficiente para conhecer a realidade das empresas, pois faz com que estas careçam de informação valiosa para o planeamento e controlo de gestão.

Também a empresa ALPHA apresenta uma gestão baseada, essencialmente, em metodologias de contabilidade tradicional, cujo foco é essencialmente os rendimentos e os

gastos da entidade, não aplicando instrumentos de controlo de gestão que seriam necessários para o desenvolvimento de uma estratégia adequada e eficaz, sustentável à mudança dentro do setor e mercados nos quais esta entidade desenvolve a sua atividade.

Apesar disso, a empresa ALPHA mostrou-se suscetível à implementação de instrumentos de controlo de gestão para reverter esta situação pelo que, o BSC apresentado, adaptado ao modelo de Kaplan e Norton, culmina a realidade do setor em que se insere com a realidade da empresa.

Em suma, o modelo sintetiza a missão, visão e valores, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores de performance e iniciativas estratégicas necessários para a conceção de um BSC, para que seja possível implementar uma estratégia adequada à realidade da empresa ALPHA.

5.2. Contributos

Através da elaboração deste projeto, foi possível a conceção de um BSC aplicado à entidade ALPHA.

Para Jordan *et al.* (2015, p. 279), o BSC tem como objetivo *“fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, procurando o melhor equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, entre objetivos de curto, médio e longo prazos, entre indicadores de resultados e de meios, tudo isto sob quatro perspetivas de análise.”*

Este permite a construção de uma opinião crítica para os gestores, sobre os indicadores que contribuem efetivamente para o crescimento do negócio, tendo em consideração o meio envolvente, e que possibilitem o desenvolvimento de uma estratégia eficaz, mediante restrições e oportunidades identificadas.

Desta forma, este projeto revela-se uma mais valia para a entidade, pois sintetiza e organiza informação, tanto da empresa ALPHA como do setor, possibilitando uma melhor gestão e implementação de procedimentos para uma melhor otimização de recursos e, assim, uma melhor obtenção de resultados.

Para além disso, a conceção de um BSC aplicado a uma empresa pertencente ao setor veterinário pode ser aproveitado por outras entidades que considerem necessário adaptar face às necessidades sentidas a nível de gestão de empresas.

5.3. Limitações

A limitação deste projeto prende-se, essencialmente, com o facto da empresa ALPHA aplicar, na sua gestão, uma contabilidade mais tradicional, com ausência de procedimentos de gestão, pelo que foi difícil perceber o tipo de procedimentos aplicados e de que forma é que esses procedimentos poderiam ser úteis para a conceção do BSC.

Estando a empresa ALPHA diretamente dependente dos seus clientes, o facto dos hábitos de consumo dos mesmo estar em constante mudança, torna-se um desafio pois é necessário estar em constante alerta face aos produtos e tipo de serviços que os clientes procuram. Relativamente a esta situação, apenas é possível definir como estratégia a atenção e constante investigação sobre as tendências de mercado, tanto em Portugal, como no resto do mundo.

Para além disso, no desenvolvimento do projeto surgiram, também, limitações associadas à pandemia COVID-19, uma vez que Portugal entrou em estado de emergência e foram aplicadas diversas restrições. Estas restrições alteraram a dinâmica de negócio da empresa ALPHA.

Desta forma, com diversas restrições a serem implementadas e com o clima de insegurança que se vive na sociedade atualmente, torna-se difícil prever os efeitos da pandemia na empresa ALPHA a longo prazo. No entanto, é certo que a empresa se deverá reinventar para fazer face às dificuldades que enfrenta e poderá vir a enfrentar.

5.4. Oportunidades de Investigação Futura

A oportunidade de investigação mais óbvia, no desenvolvimento deste trabalho, foca-se na implementação do BSC na empresa ALPHA, bem como a respetiva análise dos resultados obtidos através da implementação da mesma.

Outra oportunidade é a possibilidade, através deste projeto, de realizar um trabalho de investigação no futuro sobre a implementação do BSC noutras empresas deste setor, adaptando-o consoante as particularidades de cada entidade.

Fontes

- Aviso n.º 15654/2009 do Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Diário da República: II série, n.º 173. <https://dre.pt/application/conteudo/1720119>
- Decreto-lei n.º 158/2009 do Ministério das Finanças e da Administração Pública (2009). Diário da República: I série n.º 133. <https://dre.pt/application/conteudo/492428>
- Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas de 6 de maior da Comissão das Comunidades Europeias. Jornal Oficial da União Europeia: I série, n.º 124 (2003). <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>

Referências Bibliográficas

- Aruna, N. (2015). Problems faced by micro, small and medium enterprises – A special reference to small entrepreneurs in Visakhapatnam. *Journal of Business and Management*, 7(4), 43-49.
- Awasthi, Y. & Mathur, H. P. (2017). Small and medium enterprises: Problems of entrepreneurs. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(4), 4-7.
- Baptista, C. S. & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer investigação, dissertações e relatórios*. Pactor
- Barth, M. (2018). How international accounting research influences policy and standard setting. *Journal of International Accounting Research*, 17(2), 1-11.
- Biddle, G. C., Hillary, G. & Verdi, R. S. (2009). How does financial reporting quality improve investment efficiency? *Journal of Accounting Economics*, 48, 112-131.
- Boyns, T. & Edwards, J. (2014). A history of management accounting: The british experience. *The Accounting Review*, 89 (1), 403-411.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Norreklit, H. (2004). The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134.
- Cassar, G. & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance*, 43(2), 123-147.
- Costa, R. L. (2016). Controlo de gestão – Uma abordagem integrada do que é controlar. *Economia e Gestão*, 16(42), 5-31.
- Epstein, M. & Mazoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Foster, G. & Young, S. M. (1997). Frontiers of management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 63-77.
- Heong, Y. & Teng, Y. (2016). Enterprise risk management: Evidence from SMEs. *Malaysian Accounting Review*, 15(2), 151-170.
- Isidro, H. & Pais, C. (2017). The role and current status of IFRS in the completion of national accounting rules – Evidence from Portugal. *Accounting in Europe*, 14(1-2), 164-176.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J.C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora

- Kamaluddin, A., Hasan, H., Arshad R., & Samah S. (2015). Social capital and innovation capital: Accountability towards SMEs' sustainable performance. *Malaysian Accounting Review*, 15(1), 197-223.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Beyond balanced scorecard: The strategic-focused organization. *Harvard Business School Press*, 2(2), 309-313.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 63-77.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2008). Developing the strategy: Vision, value, gaps, and analysis. *Balanced Scorecard Report*.
- Lara, J., Osma, B., & Penalva, F. (2016). Accounting conservatism and firm investment efficiency. *Journal of Accounting and Economics*, 61, 221-238.
- López, O. & Hiebl, M. (2015). Management accounting in SMEs: Current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.
- Major, M. J. (2009). Reflexão sobre a investigação em contabilidade de gestão. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(1), 43-50.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5, 147-176.
- O'Hanlon, J. & Peasnell, K. (1998). Wall Street's contribution to management accounting: The Stern Stewart EVA financial management system. *Management Accounting Research*, 9(4), 421-444.
- PORDATA (2020). *Empresas: total e por dimensão*. Retrieved October 2, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>
- PORDATA (2020). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. Retrieved October 2, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentage+m+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>
- PORDATA (2020). *Pessoal ao serviço nas empresas: total e por dimensão*. Retrieved October 2, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2896>
- PORDATA (2020). *Volume de negócios das empresas: total e por dimensão*. Retrieved October 2, 2020, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2914>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Racius (2020). *Empresas*. Retrieved October 22, 2020, from <https://www.racius.com/empresas/>
- Ratanji, D. (2014, 01 de fevereiro). *Competitividade comercial no setor veterinário*. VetBizz Consulting. <https://vetbizz.pt/cronicas-mensais/competitividade-comercial-no-sector-veterinario/>
- Ratanji, D. (2014, 01 de novembro). *A dinâmica do setor veterinário*. VetBizz Consulting. <https://vetbizz.pt/cronicas-mensais/a-dinamica-do-sector-veterinario/>
- Ratanji, D. (2018, 01 de setembro). *Tendências do setor veterinário*. VetBizz Consulting. <https://vetbizz.pt/cronicas-mensais/tendencias-do-sector-veterinario/>

- Simões, A. & Rodrigues, J. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégia: Perspetiva histórica. *RIGC*, 3(23), 1-24.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.
- Vicente, C. S., Major, M. J., Pinto, J. C., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos controllers de gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 66-79.