

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Conceptualização de um *Balanced Scorecard* para uma PME  
Portuguesa no setor do transporte rodoviário de mercadoria**

Ana Sofia da Silva Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,

Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

outubro, 2022



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Conceptualização de um *Balanced Scorecard* para uma PME  
Portuguesa no setor do transporte rodoviário de mercadoria**

Ana Sofia da Silva Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora

Auxiliar,

ISCTE Business School

outubro, 2022

## **Agradecimentos**

No desfecho deste importante capítulo do meu percurso académico, não posso deixar de agradecer ao conjunto de pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização do presente projeto:

À Professora Doutora Ana Maria Simões, pela orientação, constante disponibilidade, atenção ao detalhe e ajuda despendida ao longo do projeto

À Transaruil, que sempre demonstrou interesse e disponibilidade ao longo de todo o projeto, contribuindo com o fornecimento de todos os dados necessários para a realização do mesmo.

Aos meus pais, que sempre me deram todo o suporte, possível e impossível, para prosseguir com a minha carreira académica até este ponto.

## Resumo

As Pequenas e Médias Empresas possuem uma elevada relevância para os países nos quais operam, sendo uma fonte de criação de emprego, inovação, crescimento económico e estabilidade social. Estas representam a quase totalidade das empresas em Portugal, sendo a grande maioria micro empresas com até 10 colaboradores. É neste segmento que se encontra a Transaruil, empresa alvo deste projeto, que atua no setor do Transporte Rodoviário de Mercadoria há cerca de 24 anos.

Para que esta empresa se consiga manter competitiva, ainda mais num contexto de forte incerteza e concorrência, é muito importante que adote práticas de gestão flexíveis, mas que permitam alguma formalização. Tal pode ser adquirido através da implementação de um *Balanced Scorecard*.

Assim sendo, este projeto consiste na conceção de um *Balanced Scorecard* adaptado à realidade da Transaruil. Para tal, primeiramente, realizou-se uma caracterização do setor e da empresa. Posteriormente, procedeu-se à conceção do modelo através da definição da missão, visão e valores, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores da performance e, por fim, das iniciativas estratégicas.

A metodologia utilizada neste estudo de caso foi qualitativa e a recolha de informação realizada através de observação direta, entrevistas abertas e análise de documentos.

Como principal contributo, realça-se o processo de reflexão sobre o que se pretende que seja o futuro da Transaruil e a definição de um plano para lá chegar. Desta forma, foi introduzida uma dinâmica até então inexistente: pensamento estratégico de longo prazo.

*Palavras-chave:* Sistemas de Controlo de Gestão; *Balanced Scorecard*; Pequenas e Médias Empresas; Transporte Rodoviário de Mercadoria

*Sistema de Classificação JEL:* L2 (Firm Objectives, Organization, and Behavior); L8 (Industry Studies: Services); M10 (General Business Administration)

## **Abstract**

Small and Medium Enterprises are highly relevant for the countries in which they operate, being a source of job creation, innovation, economic growth, and social stability. The vast majority of Portuguese Small and Medium Enterprises are micro-enterprises with up to 10 employees. It is in this segment that Transaruil is established, the target company of this project, which has been operating in the road freight transport sector for the last 24 years.

For this company to remain competitive in a context that stands out for its uncertainty and competition, it is very important to adopt flexible management practices, that allow formalization at the same time. This can be achieved through the implementation of a *Balanced Scorecard*.

This project's scope is to design a *Balanced Scorecard* that fits Transaruil's reality. Therefore, in the first place, a description of the sector and the company was made. Then, the model was designed through the definition of the mission, vision and values, strategic goals, strategic map, performance indicators, and, finally, strategic initiatives.

The methodology used in this case study is qualitative and information was collected through direct observation, open interviews, and document analysis.

As the main contribution, it is possible to highlight the reflection process on what is intended to be the future of Transaruil and the creation of a plan to achieve it. Thus, introducing a dynamic that did not exist until then: long-term strategic thinking.

*Keywords:* Management Control Systems; Balanced Scorecard; Small and Medium-Sized Enterprises; Road Freight Transport

*JEL Classification System:* L2 (Firm Objectives, Organization, and Behavior); L8 (Industry Studies: Services); M10 (General Business Administration)

# Índice

<b>Capítulo 1. Introdução</b> .....	1
1.1 – Tema e relevância.....	1
1.2 – Objetivos .....	2
1.3 – Aspetos metodológicos .....	2
1.4 – Estrutura do relatório.....	3
<b>Capítulo 2. Estratégia e Controlo de Gestão</b> .....	5
2.1 – Controlo de Gestão.....	5
2.2 – O <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.3 – <i>Balanced Scorecard</i> e ESG .....	11
<b>Capítulo 3. Gestão de Empresas Familiares</b> .....	14
3.1 – Características das PME e da Gestão Familiar .....	14
3.2 – O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado às PME .....	16
<b>Capítulo 4. Metodologia</b> .....	19
4.1 – Estrutura metodológica .....	19
4.2 – Procedimento de investigação e recolha de dados .....	20
<b>Capítulo 5. Apresentação e análise de informação</b> .....	23
5.1 – Caracterização do setor do transporte rodoviário de mercadoria.....	23
5.2 – Estatísticas setoriais.....	25
5.3 – Atratividade da indústria: Modelo das 5 Forças de Porter .....	28
a) Ameaça de novos entrantes .....	28
b) Ameaça de serviços substitutos .....	29
c) Rivalidade na indústria.....	29
d) Poder negocial dos clientes .....	30
e) Poder negocial dos fornecedores.....	30
5.3.1 Resumo do modelo e conclusões .....	31
5.4 – A Transaruil Transportes Lda. ....	32

5.4.1 Caracterização da empresa .....	32
5.4.2 Análise SWOT .....	36
<b>Capítulo 6. Conceptualização do <i>Balanced Scorecard</i> para a Transaruil.....</b>	<b>37</b>
6.1 – Missão, visão e valores.....	37
6.2 – Perspetivas da performance organizacional .....	38
6.3 – Objetivos estratégicos por perspetiva.....	39
6.4 – Mapa estratégico .....	41
6.5 – Indicadores da performance .....	43
6.6 – Iniciativas estratégicas.....	46
<b>Capítulo 7. Conclusão .....</b>	<b>50</b>
7.1 – Conclusões e contributos.....	50
7.2 – Limitações .....	51
7.3 – Oportunidades de desenvolvimentos futuros .....	52
<b>Fontes.....</b>	<b>53</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Principais temas das entrevistas abertas realizadas no âmbito do projeto .....	22
Tabela 2 - Distribuição geográfica das empresas portuguesas no TRM .....	26
Tabela 3 - Quota de mercado das principais empresas portuguesas de TRM.....	29
Tabela 4 - Cálculo da atratividade global da Indústria.....	31
Tabela 5 - Análise SWOT .....	36
Tabela 6 - Objetivos estratégicos por perspetiva .....	39
Tabela 7 - Indicadores da performance .....	43
Tabela 8 - Impacto expectável das iniciativas nos objetivos estratégicos.....	48
Tabela 9 - Balanced Scorecard.....	49

## Índice de figuras

Figura 1 - Toneladas de mercadorias transportadas por tipo de tráfego e transporte.....	26
Figura 2 - Taxas de variação anual dos principais indicadores de TRM .....	27
Figura 3 - Distribuição do volume de carga transportada por tipo de mercadoria.....	27
Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Porter adaptado à Indústria do TRM .....	31
Figura 5 - Organograma da Transaruil .....	32
Figura 6 - Total de Km percorridos entre 2019 e 2020 pelos veículos da Transaruil.....	34
Figura 7 - Faturação da Transaruil entre 2014 e 2020 .....	35
Figura 8 - Principais custos da Transaruil entre 2014 e 2020 .....	35
Figura 9 - Mapa estratégico para a Transaruil.....	42



## **Glossário**

BSC – *Balanced Scorecard*

CAM – Certificado de Aptidão para Motorista

CG – Controlo de Gestão

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

ESG – *Environmental Social and Governance*

IES – Informação Empresarial Simplificada

FCS – Fatores Chave de Sucesso

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PME – Pequenas e Médias Empresas

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

TC – Teoria Contingencial

TRM – Transporte Rodoviário de Mercadoria

UE – União Europeia

# Capítulo 1. Introdução

## 1.1 – Tema e relevância

As Pequenas e Médias Empresas (PME) assumem-se de grande relevância para os países nos quais operam, uma vez que representam a grande maioria do universo empresarial – em Portugal, cerca de 99% do total das empresas (INE, 2019). Para além da sua representatividade, é destacado pela Comissão Europeia (2019) que estas empresas são o motor da economia, na medida em que criam emprego, potenciam o crescimento económico e asseguram a estabilidade social.

No entanto, neste tipo de empresas, as questões estratégicas, nomeadamente a sua formulação, implementação e controlo, são muitas vezes insuficientes. Este é um aspeto que se torna particularmente relevante, tendo em conta a importância que as PME detêm em qualquer economia. Assim sendo, torna-se necessário assegurar que as PME se conseguem manter competitivas num universo que prima pela incerteza e pela forte concorrência. Para atingir este fim, é necessário que as PME consigam não só planear e implementar estratégias, como também mobilizarem-se, de forma global, com vista a alcançar os objetivos definidos. Por este motivo, autores como Russo (2015, p.146) identificam a necessidade de divulgar ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC) junto das PME nacionais de modo a torná-las mais competitivas e bem-sucedidas.

Identificando esta necessidade, o presente projeto propõe a conceptualização de um BSC para a PME Transaruil, que atua no setor do transporte rodoviário de mercadoria (TRM). Esta empresa foi fundada a 1 de julho de 1998 pelo seu proprietário, com o propósito de se estabelecer no setor do transporte rodoviário de mercadoria nacional e internacional, por conta de outrem. Aquando da sua constituição, possuía apenas 1 viatura e 1 colaborador, o próprio proprietário. Ao longo dos anos a empresa cresceu de forma 100% orgânica, contando atualmente com um total 7 colaboradores e uma frota de 6 viaturas para a realização da sua atividade. Este crescimento ocorreu sem qualquer orientação estratégica previamente definida, sendo tomadas decisões de acordo com as necessidades que surgiram naturalmente da operação.

Devido ao reconhecimento da falta de orientação estratégica deste tipo de empresa, vários foram os estudos que analisaram o impacto da implementação do BSC nas PME. Nomeadamente os autores Malagueño et al. (2018), identificaram que as empresas que implementam esta ferramenta apresentam uma performance financeira, e *outcomes* ao nível da inovação incremental superiores, aumentando assim as eficiências organizacionais sem

comprometer a flexibilidade. Pressupõe-se que o BSC terá um impacto significativo para a empresa, contribuindo não só para a obtenção de melhores resultados, mas também para ajudar a mesma a tomar melhores decisões e a focalizar a sua atenção nos objetivos financeiros e não financeiros.

Desta forma, a relevância deste projeto prende-se com a contribuição prática que apresenta para a Transaruil. Principalmente enquanto processo de reflexão, uma vez que exigiu que os gestores da empresa pensassem sobre o futuro da mesma e a forma de lá chegar, bem como sobre os processos de gestão necessários à melhoria da performance do negócio. Desta forma, foi possível introduzir uma dinâmica que até então não existia e que se prende com um pensamento estratégico longo prazo, que vai para além de uma simples resposta às necessidades que surgem diariamente da operação.

Por fim, torna-se relevante destacar que este BSC é um *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), pois considera aspetos de natureza sustentável incorporados nas perspetivas da performance. A relevância da consideração deste tema prende-se com a crescente importância que o mesmo apresenta perante a comunidade, e que se faz sentir de forma mais intensa nos setores com um maior contributo para o nível de emissões de CO<sub>2</sub>, como é o caso dos transportes.

## **1.2 – Objetivos**

O principal objetivo deste projeto é desenvolver um BSC para a Transaruil, dando resposta à seguinte questão de investigação: “Como pode o Balanced Scorecard ser aplicado numa PME com vista a ajudar na melhoria do processo de gestão e realização dos seus objetivos?”.

Para conseguir alcançar o objetivo principal, foi necessário percorrer diversas etapas, que representam os objetivos específicos do projeto, e que possuem uma relevância determinante para o sucesso da implementação do BSC nesta empresa, são estes: caracterização atual do setor e da empresa; definição da missão, visão e valores; identificação das perspetivas da performance e respetivos objetivos estratégicos, bem como os indicadores para determinar o alcançar dos primeiros; identificação das relações de causa-efeito para a criação do mapa estratégico e determinação das iniciativas que irão contribuir para alcançar os objetivos estratégicos definidos.

## **1.3 – Aspetos metodológicos**

Tendo em conta que o presente trabalho final de mestrado será realizado no âmbito de um projeto-empresa, em que o principal objetivo é conceção de um BSC, procedeu-se, numa

primeira fase, e de acordo com o comum processo das abordagens intervencionistas, à pesquisa de documentos, com o propósito de aprofundar conhecimento sobre o tema (Jansen, 2018). Posteriormente, o conhecimento adquirido foi utilizado para o desenvolvimento do modelo, juntamente com todos os inputs que resultaram do contacto direto com a empresa, no seu contexto.

Neste sentido, optou-se por uma metodologia qualitativa, uma vez que permite a aquisição de conhecimentos profundos sobre o ambiente que está a ser estudado, ao mesmo tempo que possibilita uma conexão maior com o tema (R. Q. Yin, 2016). Dentro dos vários métodos que contemplam este tipo de metodologia, o presente projeto representa um estudo de caso, uma vez que existe a possibilidade de lidar diretamente com o contexto que se pretende estudar (R. Q. Yin, 2016). Acrescenta-se ainda que este possui uma índole intervencionista, pois “...tem como principal finalidade cruzar a teoria com a prática, obtendo-se conhecimentos teóricos relevantes, (...) que possam ser aplicados em contexto organizacional e, assim, dar resposta à questão de investigação.” (Oyadomari et al., 2014, como citado em Nascimento, 2020, p.27).

No que diz respeito à técnica de recolha de informação, esta foi elaborada através da combinação de vários métodos, essencialmente os seguintes três, que os autores Merriam & Tisdell (2016), identificam como os mais comuns a este tipo de investigação: observação direta, entrevistas e pesquisa de documentos. O período de observação direta ocorreu entre os meses de junho e agosto, no âmbito de um estágio *part-time* realizado nesta empresa. No decorrer deste estágio foram realizadas diversas entrevistas abertas, de duração variada, e analisados documentos, nomeadamente relatórios em Excel gerados automaticamente pelo *software* de gestão de frota e a Informação Empresarial Simplificada (IES), que permitiram aprofundar conhecimentos sobre a empresa.

#### **1.4 – Estrutura do relatório**

De acordo os tópicos anteriormente abordados, torna-se relevante enumerar os diferentes capítulos que compõem este projeto e que sucedem à presente introdução onde foi elaborada a explicação da relevância do tema deste projeto, identificados os objetivos e os aspetos metodológicos associados ao mesmo.

De seguida, o capítulo 2, diz respeito ao enquadramento teórico. Neste realizou-se revisão da literatura sobre vários temas relacionados com o projeto, partindo dos mais gerais em direção aos mais específicos, concretamente: Controlo de Gestão; *Balanced Scorecard* e *Balanced Scorecard* relacionado com o tema *Environmental Social and Governance* (ESG).

Posteriormente, no capítulo 3, deu-se continuidade à revisão da literatura relacionada com as PME. Neste âmbito, foram abordados os seguintes tópicos: Características das PMEs e da Gestão Familiar e *Balanced Scorecard* aplicado às PME.

O capítulo 4 foi dedicado à explicação da metodologia adotada no projeto, mais especificamente, o tipo de metodologia e respetivos métodos de investigação e de recolha de dados, bem como o período no qual os mesmos ocorreram.

Os temas abordados no capítulo 5 relacionam-se, em primeiro lugar, com a caracterização do setor do TRM no que diz respeito não só à legislação e normas para o exercício da atividade, como também à caracterização das principais estatísticas atuais do setor. Com base nesta informação, foi realizada uma análise da atratividade da indústria através do modelo das 5 forças de Porter. De seguida, foi caracterizada a Transaruil e, com base na informação recolhida, elaborada uma análise SWOT.

No capítulo 6 foram desenvolvidos os vários passos necessários à conceção do BSC, especificamente: definição da missão, visão e valores; identificação das perspetivas da performance e respetivos objetivos estratégicos; elaboração e um mapa estratégico; definição dos indicadores da performance e das iniciativas estratégicas.

Por fim, no capítulo 7, é realizada uma análise geral de todo o projeto, onde são destacadas as principais conclusões e limitações, bem como identificação de oportunidades para investigação futura.

## Capítulo 2. Estratégia e Controlo de Gestão

### 2.1 – Controlo de Gestão

O conceito de Controlo de Gestão (CG) não é recente, tem vindo a evoluir ao longo dos anos, como consequência do contributo de vários autores que se dedicaram ao estudo deste tema. Na literatura, a primeira definição de *management control* surge em 1965 por Anthony, que definiu CG como o processo de garantir que as organizações utilizam os recursos que têm à sua disposição de forma eficaz e eficiente, de modo a conseguirem alcançar os objetivos definidos (Anthony, 1965, como citado em Carenys, 2010; Kaplan, 2009).

Nos anos que se sucederam verificou-se um reconhecimento da importância do controlo de gestão e um consequente aumento do número de publicações acerca do tema. De acordo com Otley (2016), entre 1980 e meados de 2014, foram publicados 236 artigos científicos relacionados com este tópico. Durante este período, vários foram os autores que consideraram o CG como o processo através do qual os gestores influenciam tanto a performance como o comportamento dos colaboradores, com o intuito de colocar em prática a estratégia e possibilitar que os objetivos definidos sejam alcançados (Collins, 1982; Fisher, 1995; Flamholtz, 1983).

Torna-se relevante notar que a literatura referida no parágrafo anterior foi, na sua maioria, elaborada tendo por base a Teoria Contingencial (TC) desenvolvida por Otley em 1980. Este autor começou por caracterizar a TC como “(...) the premise that there is no universally appropriate accounting system which applies equally to all organisations in all circumstances. Rather, it is suggested that particular features of an appropriate accounting system will depend upon the specific circumstances in which an organisation finds itself.” (Otley, 1980, p. 413). Uma vez que o autor considera que os sistemas de CG variam consoante o ambiente específico de cada organização, então, torna-se possível extrapolar que esta teoria tem um carácter dinâmico, pois tanto os recursos internos como o ambiente externo alteram-se ao longo do tempo e, conseqüentemente, os sistemas de CG têm de se adaptar e evoluir com o intuito de permanecerem úteis para as organizações (Martin, 2020). No entanto, é possível que duas empresas no mesmo contexto apresentem diferentes sistemas de CG capazes de produzir *outcomes* semelhantes. Tal levou alguns autores como Gerdin (2005) citado em Otley (2016), a considerarem que, para além da TC, deve ter-se em conta o conceito de *equifinality*, ou seja, para o mesmo contexto podem existir diferentes sistemas de CG, com a capacidade de produzir resultados igualmente proveitosos.

A evolução do conceito de CG ficou marcada por dois períodos distintos, no primeiro, que perdurou até aos anos 90, dominaram os artigos que se preocupavam apenas com indicadores financeiros, designando esta temática de *Accounting Control*. O segundo período, teve início nos anos 90 e prevalece até à atualidade, este releva não só os indicadores financeiros, mas também os não financeiros, foi esta mudança de foco que levou ao aparecimento de um conceito mais abrangente: *Management Control*. De acordo com Otley (2016), tal evolução ficou a dever-se a vários fatores, nomeadamente ao desenvolvimento de novas técnicas de contabilidade de gestão, à redução das estruturas hierárquicas das organizações e à criação de estratégias que se focam no *core business* em detrimento do controlo de toda a cadeia de abastecimento. Em suma, o conceito de CG deixou de estar associado a uma noção simplista de controlo, baseada em processos cibernéticos e sistemas fechados, para uma visão mais aberta, que vai de encontro à necessidade que as organizações têm de gerir eficazmente em situações de incerteza e em ambientes mais competitivos (Chenhall & Moers, 2015, p.2).

Como resultado do aumento da complexidade associada ao CG, a literatura mais recente investiga como é que diferentes mecanismos de controlo se integram numa organização, e se o resultado da mesma se expressa em forma de pacotes ou num sistema (Martin, 2020). Apesar de não existir consenso acerca de qual das opções é a correta, alguns autores consideram que os sistemas de CG constituem pacotes quando são criados e implementados mecanismos de controlo de forma isolada, no entanto, todos têm um fim comum, que consiste em ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (Mundy, 2015, como citado em Otley, 2016). Desta forma, podemos considerar que um pacote de mecanismos de controlo apenas pode ser considerado um sistema quando as práticas são interdependentes, ou seja, os benefícios que advêm da aplicação de uma prática estão dependentes de outra e vice-versa (Grabner and Moers', 2013, como citado em Bedford et al., 2016 & Choi, 2020). De acordo com Bedford et al. (2016), a interdependência entre as diferentes práticas de CG é especialmente relevante, uma vez que os benefícios da sua aplicação podem também estar dependentes da relação que as mesmas estabelecem entre si (“(...) the benefits of using MC practices may depend not only on the fit with strategy but also upon how MC practices fit with each other.”, Bedford et al., 2016, p.13).

É também possível identificar uma tendência para a procura de associações positivas entre a utilização de sistemas de CG e os processos inovadores que ocorrem dentro das organizações. Quando tal relação começou a ser estudada, acreditava-se que a inovação não era compatível com estes sistemas, devido à incerteza que esta acarreta e com a qual o

controle pretende erradicar (Rockness & Shields, 1984, como citado em Henri & Wouters, 2020). No entanto, esta visão tradicional foi perdendo força ao longo dos anos. De acordo com Barros & Ferreira (2019), tal ficou a dever-se ao abandono das práticas relacionadas com a produção em massa, e a crescente relevância de novas técnicas, mais focadas na estratégia e menos no retorno e na eficiência.

Com o intuito de comprovar a tendência mencionada anteriormente, o estudo de Lopez-Valeiras et al. (2016), concluiu que a utilização de sistemas de CG interativos, ou seja, sistemas desenhados com o intuito de direcionar a atenção dos gestores para a informação em mudança e suas possíveis consequências (Simons, 1995), contribuem positivamente para o processo de inovação, pois potenciam tanto o reconhecimento de oportunidades como a aprendizagem. De acordo com esta linha de pensamento, destaca-se também o estudo de Barros & Ferreira (2021), onde os autores concluem que o diálogo, o debate e a discussão resultantes do uso interativo dos sistemas de CG são indispensáveis à criação de um ambiente propício à inovação. Por outro lado, alguns autores, como Chenhall & Moers (2015), consideram que o crescente clima e incerteza e constante mudança com o qual muitas organizações se deparam, fez com que as mesmas adotassem estratégias inovadoras com o intuito de se manterem competitivas, concluindo assim que, “(...) innovation has been a key variable that has motivated thinking about control in more complex ways.”.

## **2.2 – O *Balanced Scorecard***

O BSC surgiu no ano de 1990, fruto de uma série de pesquisas encomendadas por 12 empresas norte-americanas aos autores Robert Kaplan e David Norton, com o intuito de solucionar as ineficácias dos indicadores financeiros utilizados nas avaliações de desempenho (Russo, 2015). Dois anos depois, os resultados foram publicados num artigo da *Harvard Business Review* intitulado: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. De acordo com Kaplan & Norton (1992), a utilização exclusiva de indicadores financeiros para medir a performance foi eficaz durante a era industrial, uma vez que as organizações obtinham a sua vantagem competitiva através de investimentos em ativos tangíveis. No entanto, ao longo do séc. XX os ativos intangíveis tornaram-se cada vez mais relevantes para as empresas, até que, no final do séc. XX, estes passaram a representar a principal fonte de vantagem competitiva. Foi precisamente esta mudança que fez com que os gestores sentissem a necessidade de alterar os seus sistemas de avaliação de performance, uma vez que: “They could not manage what they could not describe or measure.” (Kaplan & Norton, 2001a, p.88).



Com o propósito de solucionar as ineficiências anteriormente descritas Kaplan & Norton (1992) criaram o BSC, um sistema de avaliação de performance, que começaram por descrever como um conjunto de medidas que fornecem aos gestores uma visão rápida e compreensiva do negócio. Para que esta visão seja possível, devem ser utilizados tanto indicadores financeiros como não-financeiros (operacionais). Kaplan & Norton (1996), realçam a importância de existir um equilíbrio entre ambos, na medida em que, um excessivo foco em resultados financeiros de curto-prazo poderá prejudicar a criação de valor no longo-prazo e, conseqüentemente, o futuro crescimento da organização. Desta forma, pretende-se criar um sistema robusto e coerente que inclua tanto medidas operacionais, que funcionam como *leading indicators*, ou seja, métricas necessárias para medir a performance que a empresa pretende atingir; como medidas financeiras, que representam *lagging indicators*, por sua vez, estas atestam se a performance desejada está ou não a ser alcançada (Kaplan, 2009).

De uma forma mais concreta, o BSC traduz a missão, visão e estratégia da organização através de um conjunto de objetivos, medidas de desempenho, alvos e iniciativas, organizados em quatro perspectivas: aprendizagem e desenvolvimento; processos internos; clientes e financeira (Russo, 2015), assim como é possível observar no anexo A. Neste âmbito, é ainda relevante mencionar que o BSC é uma ferramenta que é implementada numa lógica *top-down*, ou seja, é criada pelos gestores de topo, que por sua vez são responsáveis por assegurar que todos os colaboradores entendem o modelo criado e agem em conformidade com o mesmo (Kaplan & Norton, 2001b).

Para melhor entender os fundamentos do BSC, é importante caracterizar cada uma das quatro perspectivas associadas a esta ferramenta. Neste sentido, torna-se relevante realçar que estas devem ser encaradas como um *template*, ou seja, se as organizações assim o entenderem, poderão alterar perspectivas ou acrescentar novas (Kaplan & Norton, 1996). Posto isto, é possível descrevê-las da seguinte forma (Kaplan & Norton, 1992, 1996; Russo, 2015):

- *Perspetiva do cliente*: refere-se à forma como a organização quer ser vista pelos seus clientes. É necessário identificar os segmentos de mercado que esta pretende atingir e analisar as suas características específicas. As empresas devem articular os objetivos definidos para o tempo de entrega, qualidade e serviço, traduzindo-os, posteriormente, em medidas específicas;
- *Perspetiva dos processos internos*: nesta fase identificam-se quais os processos internos que são críticos para a empresa conseguir alcançar os objetivos definidos na perspectiva do cliente e financeira. De notar que devem ser considerados todos os

processos ao longo da cadeia de valor: processo de inovação, processo operacional e serviço pós-venda, assim como mostra o anexo B;

- *Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional*: diz respeito às competências que são necessárias para realizar os objetivos estratégicos definidos. Competências essas que, devido à intensa concorrência que existe a nível global, podem alterar-se com o tempo, assim sendo, a capacidade de inovar, melhorar e aprender, está diretamente ligada ao valor da organização;
- *Perspetiva financeira*: as três perspetivas anteriores derivam daquilo que é a visão da empresa em relação ao seu ambiente e aos possíveis fatores-chave de sucesso, pelo que um bom conjunto de medidas, por si só, não garante resultados. Desta forma, a perspetiva financeira é importante pois permite verificar se os resultados pretendidos estão a ser alcançados.

Uma vez definidas as perspetivas mais indicadas para a organização, é necessário identificar um conjunto de objetivos estratégicos que vão clarificar a visão da empresa em cada uma das perspetivas e descrever o que se pretende alcançar com a estratégia definida (Kaplan & Norton, 2009). De acordo com Russo (2015, p.173), os objetivos estratégicos relevantes são aqueles que, simultaneamente, reforçam as competências da empresa e melhoram o seu desempenho. Com o intuito de verificar se os objetivos estão a ser alcançados, é necessário definir, para cada um deles, uma medida e um alvo a atingir num determinado período (Russo, 2015). No entanto, as metas não são atingidas apenas por serem definidas, pelo que é indispensável à obtenção de resultados a criação de planos de ação/ iniciativas que permitam que os objetivos sejam alcançados (Kaplan & Norton, 2003). Com o intuito de clarificar o anteriormente mencionado, é possível observar no anexo C um exemplo concreto desta fase de desenvolvimento do BSC.

Torna-se relevante destacar que os objetivos estratégicos, para além de essenciais para a concretização da visão, devem possuir relações de causa-efeito, relações essas que são evidenciadas através de um mapa estratégico. Tal como é possível observar no anexo D, o mapa estratégico é uma representação visual da estratégia da empresa, na medida em que demonstra como é que os objetivos estratégicos de cada perspetiva se integram e combinam entre si (Kaplan & Norton, 2003). De acordo com Kaplan & Norton (2000a), este mapa é indispensável pois auxilia não só na comunicação da estratégia, mas também dos sistemas e processos necessários à sua implementação. Assim sendo, é possível que os colaboradores entendam de que forma as suas tarefas individuais vão de encontro aos objetivos gerais da empresa. Neste sentido, é ainda relevante mencionar que as relações estabelecidas entre

objetivos devem ser explícitas e apresentadas de forma clara, para que seja possível gerir e validá-las (Kaplan & Norton, 1996, p.30).

Para construir o mapa estratégico, as organizações que têm como objetivo final a criação de valor para os sócios/ acionistas, devem considerar que ao potenciar os objetivos na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento não conseguir alcançar aqueles que foram definidos na perspectiva dos processos internos. Desta forma, as necessidades dos clientes são satisfeitas e, por consequência, a empresa consegue alcançar os objetivos financeiros estipulados (Quezada et al., 2018, p.170). No entanto, é relevante realçar que validar as relações de causa-efeito anteriormente descritas representa um desafio para as empresas. Kober & Northcott (2021) consideram que tal fica a dever-se não só ao facto de ser difícil encontrar dados organizacionais sustentáveis que atestem a relação existente, mas também porque estes dados devem ser consistentes ao longo do tempo e, se possível, comparáveis com os de outras empresas ou unidades de negócio.

Após analisar as características do BSC e os elementos necessários à sua criação, torna-se pertinente analisar a evolução desta ferramenta. Ao longo dos anos, várias foram as empresas que adotaram o BSC, tornando-o numa das seis ferramentas de gestão mais utilizadas a nível global, com elevados níveis de satisfação por parte das empresas (Rigby e Bilodaou, 2011, como citado em Cooper et al., 2017). De acordo com Cooper et al. (2017), os autores Kaplan e Norton esforçaram-se para assegurar que recebiam *feedback* das organizações que implementavam o BSC, com o intuito de desenvolver a ferramenta e mantê-la atual. Desta forma, poucos anos após o aparecimento do BSC, as organizações aperceberam-se que para além de medir a performance, esta ferramenta era útil a apoiar na correta implementação de estratégias de negócio. Tal levou os criadores a afirmarem que: “(...) the Balanced Scorecard concept evolved from a performance measurement system to become the organizing framework, the operating system, for a new strategic management system.” (Kaplan & Norton, 1996c, como citado em Kaplan & Norton, 2001a, p.102). Assim sendo, os autores Kaplan & Norton (2000b), para fazer referência às empresas que se apoiaram no BSC para criar e executar a sua estratégia de negócio, criaram o termo *Strategy-Focused Organization*. Estas organizações regem-se por cinco princípios que as definem: tradução da estratégia em termos operacionais, conseguida através do BSC e do mapa estratégico, pois passa a existir um ponto de referência único; alinhamento da organização à estratégia, ou seja, há apenas uma única estratégia que é comum a todos os departamentos; a estratégia faz parte do dia a dia dos colaboradores, na medida em que todos a entendem e agem em conformidade com a mesma; a estratégia é um processo contínuo, sendo necessário

reunir para discutir se a mesma precisa de ser atualizada ou retificada e, por fim, ter uma liderança direcionada para a mudança, pois é a equipa executiva a responsável por transmitir a estratégia e garantir que a mesma está a ser concretizada (Kaplan & Norton, 2000b, 2001b).

Apesar de amplamente reconhecido pelas mais valias que pode gerar às empresas, o BSC foi também alvo de críticas. Alguns autores consideram que o modelo peca por não considerar *stakeholders* que, apesar de não terem interesse financeiro na organização, influenciam a mesma, como por exemplo, a sociedade e o ambiente no qual a empresa se situa (Brignall, 2002, como citado em Kang et al., 2015). Por este motivo, e devido à crescente preocupação global com a preservação dos recursos disponíveis no planeta, surgiu, na literatura, o SBSC.

O SBSC tem como objetivo garantir o desenvolvimento sustentável das empresas, ou seja, permitir que estas satisfaçam as suas necessidades presentes sem comprometer as futuras (Kalender & Vayvay, 2016). Para construir um SBSC, de acordo com Kalender & Vayvay (2016), as empresas podem optar por: integrar os aspetos sociais e ambientais em cada uma das perspetivas do BSC; criar um *scorecard* sustentável derivado do BSC, neste caso, a empresa passaria a funcionar com ambos os sistemas, ou adicionar a sustentabilidade como uma das perspetivas. A última opção é a que gera mais consenso, uma vez que os criadores da ferramenta realçaram a possibilidade de serem adicionadas ou alteradas as perspetivas consoante as necessidades específicas de cada empresa (Figge et al., 2002).

### **2.3 – *Balanced Scorecard* e ESG**

O conceito de ESG não é recente, porém tem ganho reconhecimento a nível internacional nos últimos anos. O autor Khan (2021) destaca nesta tendência o ano de 2013, onde um estudo levado a cabo pela Organização das Nações Unidas (ONU) inquiriu que num universo de 1000 chefes executivos, cerca de 93% consideravam aspetos relacionados com o ESG como essenciais para o sucesso do negócio. Dois anos mais tarde, em 2015, a ONU reconhece a importância deste tema e implementa os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que têm vindo a ser considerados em governos e organizações ao redor do mundo, originando alterações significativas no ambiente económico (Hübel & Scholz, 2020). O reconhecimento da importância do ESG, também pela sociedade civil, tem colocado pressão nos investidores para priorarem os investimentos relacionados com o tema, especialmente os que se encontram ligados às alterações climáticas (OECD, 2017). O contexto pandémico que se viveu nos últimos anos veio acentuar o foco existente, particularmente nos aspetos que dizem respeito aos fatores sociais, tal como é possível observar na seguinte citação: “In August 2020, total

investment in ESG-oriented funds exceeded \$1trillion for the first time on record, with flows of \$71billion in April – June 2020, when the pandemic was at its highest” (IRSG & KPM, 2021, p.17).

Na literatura não existe uma definição única e universalmente aceite que englobe todos os tipos de investimentos que procuram ter um impacto social e ambiental positivo, para além do retorno financeiro. Assim sendo, existe uma heterogeneidade de opiniões em relação ao que é o ESG e quais os seus objetivos (M. Khan, 2019). De acordo com Hill (2020), este termo é utilizado para descrever qualquer tipo de investimento que tenha um propósito social ou ambiental. Apesar do seu elevado reconhecimento, alguns autores consideram ainda que existe falta de entendimento relativamente à forma através da qual o ESG cria valor (Gond et al., 2018).

Após descrever em que consiste o ESG e qual a sua importância na atualidade, torna-se pertinente averiguar a existência de uma relação positiva entre este tipo de investimentos e o retorno financeiro, uma vez que este último é igualmente relevante para empresas e investidores. De acordo com Hill (2020), os investidores não comprometem os seus retornos financeiros quando apostam em ESG, o autor alega que já vários estudos demonstraram que empresas com fortes convicções relativas a este tema apresentam resultados positivos nas métricas financeiras tradicionais. Neste sentido, é possível ter como exemplo o estudo levado a cabo por M. A. Khan (2021), que concluiu que existe uma relação positiva entre a performance financeira das empresas e o ESG. Tal pode ficar a dever-se ao facto de estas organizações estarem a par das rápidas alterações no mercado, beneficiarem de baixos custos de produção e terem colaboradores com elevados níveis de motivação (OECD, 2017).

Para ser possível fazer investimentos em ESG com devido conhecimento de causa, é indispensável que os investidores tenham à sua disposição informação consistente, comparável e fiável. Para tal, contam com aquela que é disponibilizada pelas agências de classificação de risco, que agregam um grande número de indicadores relacionados com o tema (Hübel & Scholz, 2020). Tendo por base Bose & Springsteel (2017), esta situação pode causar limitações, uma vez que é necessário compreender como a informação foi recolhida e preparada para ser possível analisá-la. Tal é particularmente relevante quando se trata de dados qualitativos, pelo que para uma determinada empresa, cada agência de classificação pode chegar a resultados diferentes (IRSG; KPMG, 2021). Esta situação gera não só incerteza como também acarreta elevados custos, por exemplo, “(...) in ESG expertise, (...) research, data acquisition, monitoring and control and reporting.” (OECD, 2017). Por estes motivos, os investidores estão menos dispostos a fazer investimentos relacionados com o tema. Com o

intuito de solucionar este problema, os autores Avramov et al. (2021), sugerem que se criem *standards* para a elaboração dos *reports* relacionados com o ESG e que se consigam identificar que tipo de investimentos têm realmente um impacto positivo na sociedade e no ambiente.

Considerar o ESG em simultâneo com o sistema de controlo de gestão BSC adaptado à sustentabilidade (SBSC), faz sentido, na medida em que este poderá ajudar a impulsionar as práticas do primeiro. Tal seria possível, pois reúne-se num único modelo, objetivos e iniciativas financeiras e de sustentabilidade que se interligam entre si.

## Capítulo 3. Gestão de Empresas Familiares

### 3.1 – Características das PME e da Gestão Familiar

Apesar de não existir um consenso acerca dos critérios que delimitam as PME, aqueles que são mais consensuais e comparáveis entre as realidades dos países da União Europeia, foram atualizados em 2005 na Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE de 6 de maio de 2003. De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2003, p.124/37), a importância desta delimitação fica a dever-se “(...) à vasta interação entre medidas nacionais e comunitárias a favor das micro, pequenas e médias empresas, (PME) por exemplo no que se refere aos fundos estruturais e à investigação, sendo de evitar que a Comunidade oriente a sua acção para uma certa categoria de PME e os Estados-Membros para outra.”.

Tendo por base o Guia do Utilizador relativo à definição de PME, elaborado pela Comissão Europeia (2019), esta categoria engloba todas as empresas com menos de 250 colaboradores e que, cumulativamente, apresentem um volume de negócios e um balanço total anual, que não excedam os 50 e 43 milhões de euros, respetivamente. É ainda destacado neste guia que, para considerar uma empresa como PME é necessário ter em conta os recursos que a mesma tem à sua disponibilidade, por forma a concluir se esta é uma empresa: *autónoma*, no caso de ser totalmente independente ou deter até 25% do capital ou dos direitos de voto em uma ou mais empresas, ou outras empresas possuírem esta influência sobre a primeira; *parceira*, quando a influência referida anteriormente é superior aos 25%, mas não excede os 50% ou *associada*, se as participações forem superiores a 50%. Desta forma, e dependendo da categoria onde se encontra, poderá ser necessário incluir dados de outras empresas para fazer o cálculo da dimensão anteriormente referida.

É assim possível concluir que o conceito de PME abrange um grande número de empresas com características muito díspares entre si, por este motivo, estas encontram-se ainda divididas em três categorias: micro; pequena e média empresa, consoante o seu número de colaboradores, volume de negócios e ativo total. Esta divisão pode ser melhor entendida através da observação do anexo E.

As PME apresentam uma elevada importância para os países nos quais operam, pois representam a grande maioria do universo empresarial. Desta forma, facilitam a criação de emprego, inovação, crescimento económico e estabilidade social (Comissão Europeia, 2019). Em Portugal, de acordo com os dados do INE (2021), referentes a 2019, existiam 1.317.039 PME, o que representa cerca de 99% das empresas. Para além do mencionado anteriormente, as PME não só têm um contributo considerável no negócio das grandes empresas, uma vez

que são as responsáveis pelo fornecimento das matérias-primas, ou pela distribuição dos produtos das primeiras, como também detêm um contributo ambiental significativo, ao ocuparem posições de destaque na eco indústria e no mercado das tecnologias limpas (Bayraktar & Algan, 2019).

Devido às características que apresentam, as PME encontram-se muitas vezes sob a alçada de uma gestão familiar. Neste sentido, torna-se igualmente relevante perceber as características deste tipo de gestão. As empresa familiares (EF) distinguem-se das demais, pois pretendem alcançar um conjunto de objetivos centrados na família. No entanto, estes objetivos variam consoante a EF em questão, pelo que uma classificação única para este tipo de empresa poderia levar a conclusões erradas (Holt et al., 2017). Desta forma, para melhor entender a diversidade existente, alguns autores começam por distinguir as EF no que diz respeito à influência que a família possui sobre as mesmas, ou seja, se esta detém a posse ou cargos de topo na gestão da empresa, esta distinção é relevante uma vez que: “Family owners versus family managers can have different priorities which differentially impact their strategic human resources decisions and hence firm performance.” (Tsao et al., 2021, p.2). De acordo com al Kayid et al. (2022), as EF para além dos desafios comuns associados ao ambiente competitivo no qual se encontram, têm ainda de fazer face a um conjunto único de problemas e vantagens que advêm diretamente da sua natureza familiar, assim sendo, o autor considera indispensável que estas empresas desenvolvam as suas capacidades dinâmicas. Com o propósito de caracterizar as EF, é ainda relevante destacar que estas têm uma taxa média de crescimento superior quando comparadas com empresas não-familiares, e que o impacto positivo da sua operação faz-se sentir mais intensamente em países menos corruptos e mais democráticos (Miroshnychenko et al., 2021).

No que diz respeito à literatura sobre a gestão familiar, é possível destacar alguns tópicos que têm sido vivamente discutidos ao longo dos anos e que são utilizados para melhor entender as particularidades deste tipo de empresa. Um dos conceitos amplamente debatidos é o de *familiness*. Este começou por ser definido como o conjunto único de recursos que a empresa possui, e que advém das interações entre a família, os indivíduos e o negócio (Habbershon and Williams, 1999, como citado em Randerson, 2022). No entanto, com o passar dos anos, esta definição mostrou-se limitada para caracterizar as especificidades e heterogeneidade das EF. Neste sentido, Frank et al. (2017) desenvolveram uma nova abordagem baseada no *New Systems Theory*. Esta teoria defende que os elementos básicos de uma sistema social resultam da comunicação e, por consequência, o nível de *familiness* presente numa EF está associado ao conjunto de premissas de decisão, que expressam o nível



de influência que cada família tem no negócio. As premissas de decisão são assim moldadas pela família e permitem que esta tenha influência nas decisões da empresa sem estar fisicamente presente (Randerson, 2022).

Neste âmbito, é ainda relevante destacar o conceito de *Socioemotional Wealth* (SEW), que apresenta, na literatura, um papel central para melhor entendermos as características deste tipo de empresa. Este conceito defende que as EF manifestam uma série de prioridades que vão para além das económicas, nomeadamente as que se relacionam com as necessidades sociais e emocionais da família, como o controlo, a sucessão geracional ou a reputação (Randerson, 2022). No entanto, na literatura, não existe consenso se tal representa uma mais-valia ou, pelo contrário, uma desvantagem. Tsao et al. (2021) defendem que quando a família possui cargos de gestão de topo a sua visão SEW é mais limitada, pois ao existir uma maior proximidade à família a probabilidade de ocorrerem decisões tendenciosas é maior, por outro lado, se a família detiver a posse da empresa, esta tem tendência para fazer uma melhor gestão do capital. Apesar de este conceito estar ligado às EF, Kammerlander (2021, p.2), questiona se características do SEW como a proximidade emocional ou a forte identificação com a empresa, não podem também ser observadas em elementos não pertencentes à família.

Tendo por base as referências mencionadas no tópico 3.1, é possível afirmar que ao longo dos anos a literatura sobre as EF tem contribuído para um melhor entendimento das particularidades deste tipo de empresa. No entanto, no sec. XXI, deparamo-nos com vários desafios, por exemplo, ao nível do entendimento do que é uma família, de acordo com Kammerlander (2021, p.4): “(...) it might be necessary to establish a ‘bigger tent’ approach of family definitions that comprises various types of ‘pseudofamilies.’”, este autor considera que tanto elementos da família que não fazem parte do negócio como outros elementos que apesar de não pertencerem ao seio familiar são bastante próximos deste, têm um papel relevante e contribuem para a criação de valor na empresa.

### **3.2 – O *Balanced Scorecard* aplicado às PME**

Tal como mencionado no início do presente capítulo, as PME têm uma elevada relevância para os países nos quais operam, por este motivo, de acordo com Mtar (2017), torna-se pertinente assegurar que as mesmas se conseguem manter competitivas num universo que prima pela incerteza e pela forte concorrência. Para atingir este fim é necessário que as PME consigam não só planear a implementar estratégias, como também mobilizar toda a empresa para o alcance dos objetivos definidos (Russo, 2015). Esta orientação pode ser obtida através da implementação de um BSC. Tendo por base esta opção, realizaram-se vários estudos com

o objetivo de comprovar a aplicabilidade desta ferramenta às PME, no entanto, muitos autores realçam ainda que existe falta de evidências empíricas sobre o tema (Jolović & Jolović, 2020; Malagueño et al., 2018b; Mtar, 2017). Neste sentido, é relevante considerar que devido à diversidade e características específicas das PME, o conceito do BSC não deve ser simplesmente aplicado a este tipo de empresas, mas sim ajustado por forma a tornar a sua aplicação vantajosa (Russo, 2015). De acordo com Malagueño et al. (2018), esta necessidade de adaptação fica a dever-se, entre outros fatores, à escassez de recursos, falta de segurança financeira, dependência de um número de clientes reduzido e também a uma estrutura flexível, onde o mesmo colaborador desempenha funções diversas. No entanto, as diferentes etapas de construção, implementação e design não variam de acordo com a dimensão da organização (Rompho, 2011). A implementação do BSC numa PME, tendo por base Jolović & Jolović (2020), leva cerca de 6 meses ou menos, o que pode ser considerado um processo rápido quando comparado com empresas de maior dimensão, onde este pode demorar alguns anos.

O BSC ajustado às PME pode introduzir o formalismo associado ao sistemas de controlo de gestão, através da descrição da visão e dos objetivos estratégicos que lhes estão associados (Russo, 2015). Simultaneamente, de acordo com Malagueño et al. (2018), promove reuniões periódicas entre gestores e ajuda-os a melhor entender a concorrência e os seus clientes. Desta forma, o uso do BSC não só facilita a comunicação interna e, conseqüentemente, a tomada de decisões que suportam a estratégia definida, como também ajuda as PME a “(...) maintain convenient, fast and inexpensive common relations with their suppliers, local and/or foreign customers and their service providers” (Mtar, 2017).

Com o intuito de comprovar a aplicabilidade desta ferramenta às PME, é relevante destacar dois casos recentes de sucesso: o primeiro, elaborado por Dudic et al. (2020), teve por base um universo de 223 PME a operar na Eslováquia ou na Sibéria. Os resultados deste estudo demonstram que a implementação do BSC impactou, de forma positiva, a performance das organizações. Estas desenvolveram uma maior aptidão para resolver problemas e monitorar a procura de forma eficaz. Tais descobertas levaram os autores a considerar que a utilização do BSC por parte das PME pode levar a melhorias na economia global. O segundo exemplo, levado a cabo por Reynolds et al. (2019), testou a aplicabilidade desta ferramenta às PME no ramo da manufatura no sul de África. Os resultados obtidos levaram os autores a concluir que o BSC pode representar uma mais-valia para estas empresas, se for ajustado por forma a tornar-se mais simples e fácil de utilizar. Consideram assim que é a capacidade de

adaptação que faz com que esta ferramenta de gestão se destaque, e aconselham os gestores a aplicar o modelo de acordo com o que são os elementos-chave de sucesso das suas empresas.

Apesar de existirem vários estudos que atestam a adaptabilidade do BSC às PME, não existe consenso, na literatura, no que diz respeito a este tema (Russo, 2015). Alguns autores consideram que este modelo falha nas PME devido à incapacidade que as mesmas apresentam em desenvolver uma visão holística. Desta forma, Rompho (2011) refere que as métricas do BSC nestas organizações focam-se essencialmente em aspetos financeiros e operacionais, colocando de parte os indicadores não financeiros, que apresentam uma elevada relevância. Jolović & Jolović (2020) acrescentam ainda que neste tipo de empresas é difícil de implementar processos de controlo de gestão, não só devido à falta de tempo, mas também de envolvimento por parte dos gestores. Para além do anteriormente referido, estes autores destacam a falta de colaboradores qualificados para implementar o BSC e os custos elevados que lhe estão associados.

Tendo em consideração a importância das questões relacionadas com a sustentabilidade, torna-se igualmente relevante perceber a aplicabilidade do SBSC a uma PME. Falle et al. (2016) consideram que esta ferramenta poderá ser relevante para as PME se manterem competitivas. Para que tal seja possível, os autores destacam que é necessário adaptar o SBSC, tornando-o mais simples e compatível com os recursos, estrutura e gestão estratégica da empresa. Apesar dos resultados positivos alcançados no estudo, é importante considerar a grande heterogeneidade existente neste tipo de empresa, o que dificulta a extrapolação dos resultados para o universo das PME.

## Capítulo 4. Metodologia

### 4.1 – Estrutura metodológica

O presente trabalho final de mestrado foi elaborado na modalidade de projeto-empresa e o seu principal objetivo é a criação de um BSC para uma PME portuguesa no setor do TRM. Desta forma, visa dar resposta à seguinte questão de investigação: “Como pode o Balanced Scorecard ser aplicado numa PME com vista a ajudar na melhoria do processo de gestão e realização dos seus objetivos?”. Com a finalidade de dar a resposta mais adequada, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterização atual do setor no qual a empresa se encontra;
- Definição da missão, visão e valores;
- Identificação das perspetivas da performance e respetivos objetivos estratégicos, bem como dos indicadores para determinar o alcançar dos primeiros;
- Identificação das relações de causa-efeito, para a criação do mapa estratégico;
- Determinação das iniciativas que irão contribuir para alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Para concretizar este projeto-empresa foi utilizada a metodologia qualitativa, uma vez que permite a aquisição de conhecimentos profundos sobre o ambiente que está a ser estudado, ao mesmo tempo que possibilita uma maior conexão com o mesmo (R. K. Yin, 2018). Tal é possível pois neste tipo de metodologia o investigador vê e compreende o contexto no qual as ações e decisões ocorrem, sendo este um fator determinante para o entendimento da maior parte as ações humanas (Myers, 2013, p.23). Devido à relevância que a metodologia qualitativa apresenta para várias disciplinas e profissões, é difícil defini-la de forma sucinta. Desta forma, alguns autores como Merriam & Tisdell (2016) optam por caracterizá-la através da identificação das características comuns aos estudos qualitativos, nomeadamente:

- Focam-se no entendimento e interpretação das ações, experiências e decisões dos participantes no estudo;
- Apresentam o investigador como principal instrumento de recolha e análise dos dados;
- Representam um processo indutivo, no sentido em que a informação é recolhida para a construção de conceitos/ teorias;
- Possuem um resultado naturalmente descritivo, privilegiando imagens e palavras ao invés de números.

De entre os múltiplos métodos de investigação que contemplam a metodologia qualitativa, o presente projeto insere-se na categoria de um estudo de caso. À semelhança do que se verificou para a primeira, não existe uma definição única para caracterizar este tipo de investigação. Neste sentido, após analisarem múltiplas definições, os autores Merriam & Tisdell (2016) destacam um elemento comum, que se relaciona com a delimitação do objeto de estudo: o caso. Propõem assim, a seguinte definição, “(...) a case study is an intensive, holistic description and analysis of a single, bounded unit.” (Merriam & Tisdell, 2016, p.232). Uma das vantagens reconhecidas deste método de investigação, é a possibilidade de ter contacto direto com o objeto de estudo no seu próprio contexto (Bromley, 2013, como citado em Yin, 2018). Quando aplicado a áreas de negócio e gestão o seu principal objetivo, de acordo com Myers (2013, p. 119), é “(...) understand how and why a particular business decision was made, or how and why a business process works the way it does.”.

Neste âmbito, é relevante ter em conta que o estudo de caso realizado apresenta uma índole intervencionista, uma vez que se pretende utilizar o conhecimento teórico adquirido não só para moldar a intervenção, mas também, numa segunda fase, com a finalidade de interpretar e justificar os efeitos gerados (Jansen, 2018). Esta abordagem é vantajosa, na medida em que permite estabelecer uma ligação de proximidade com a organização alvo do estudo e, conseqüentemente, a recolha de informação privilegiada sobre a mesma, o que poderia não ser possível através da utilização de outros métodos de investigação (Lukka & Wouters, 2022).

#### **4.2 – Procedimento de investigação e recolha de dados**

Com o intuito de dar resposta ao objetivo principal deste projeto, realizou-se, em primeiro lugar, e de acordo com o comum processo das abordagens intervencionistas, a pesquisa de documentos, nomeadamente artigos científicos, com o intuito de ganhar conhecimento sobre o tema (Jansen, 2018). Desta forma, a bibliografia recolhida e analisada tem como finalidade aprofundar conhecimento sobre a evolução dos sistemas de controlo de gestão, mais especificamente do BSC, mas também da sua aplicação prática, nomeadamente nas PME, categoria de empresa na qual se inclui a Transaruil.

Em complemento à revisão da literatura, foi indispensável analisar as principais características e tendências do setor no qual a empresa se encontra. Para tal, foram analisados artigos legislativos, relatórios com dados estatísticos e também artigos científicos. Esta caracterização permitiu dar conta da situação atual do setor, caracterizar a sua atratividade e

perceber quais os fatores chave de sucesso subjacentes ao crescimento das empresas no mesmo.

O culminar das duas etapas anteriores de recolha de documentos para a criação de conhecimento sobre o tema, foi a conceptualização do BSC para a Transaruil. Esta foi realizada não só tendo por base a informação recolhida nas primeiras etapas, mas também em concordância com todos os inputs que resultaram do contacto direto com a empresa.

Neste sentido, torna-se relevante perceber como foi realizada a recolha de dados nesta fase do projeto. Esta foi elaborada através da combinação de vários métodos, essencialmente os seguintes três, que os autores Merriam & Tisdell (2016) identificam como comuns a este tipo de investigação: observação direta, entrevistas e pesquisa de documentos.

O período de observação direta ocorreu entre os meses de junho e agosto, no âmbito de um estágio *part-time* realizado nesta empresa. No decorrer deste estágio foram realizadas diversas entrevistas abertas, de duração variada, que apesar de não possuírem um guião pré-definido tinham objetivos concretos, nomeadamente: ganhar conhecimento sobre história, evolução e negócio atual da Transaruil, bem como a identificação das suas ambições futuras; apresentação e debate da missão, visão e valores, para garantir alinhamento com as expectativas da empresa; validação, confirmação e ajustes de cada fase de desenvolvimento do BSC. Na tabela 1, é possível observar as entrevistas abertas realizadas ao longo do estágio, que ocorreram no escritório da Transaruil.

Durante o mesmo período, foram analisados os seguintes documentos da empresa, com o objetivo de ganhar um conhecimento aprofundado da mesma, concretamente:

- Relatórios Excel gerados automaticamente pelo *software* de gestão de frota, cada um com a seguinte informação: total de km percorridos por mês por cada veículo registado; eficiência do combustível por cada veículo/ condutor; horas realizadas por condutor, com tempo de condução, paragens e percurso realizado em cada dia; faturas de combustível por veículo e local de abastecimento;
- IES entre os anos de 2014 e 2020.

<b>Data</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Temas Abordados</b>	<b>Duração</b>
<b>05/06/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação do BSC no geral e dos conceitos que lhe estão associados, bem como as diferentes etapas para a sua construção;</li> <li>• Criação de um plano base para as reuniões esperadas e de cada tópico abordado por reunião.</li> </ul>	≈ 90 min.
	Gestor de Frota		
<b>14/06/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da Transaruil e do seu crescimento;</li> <li>• Caracterização atual do negócio da empresa.</li> </ul>	≈ 60 min.
<b>22/06/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve discussão sobre a empresa e sobre o mercado, com o intuito de identificar aspetos-chave para a elaboração da análise SWOT.</li> </ul>	≈ 30 min.
<b>07/07/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição da visão, missão e valores desenvolvidas com base nos inputs da reunião n°2;</li> <li>• Validação e identificação de pontos a melhorar sobre este tema.</li> </ul>	≈ 60 min.
	Gestor de Frota		
<b>20/07/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e validação da análise SWOT;</li> <li>• Exposição da primeira versão do mapa estratégico com as perspetivas definidas para validação e identificação de pontos a melhorar.</li> </ul>	≈ 60 min.
<b>05/08/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição dos indicadores por objetivo e das iniciativas para conseguir alcançá-los;</li> <li>• Validação e identificação de ajustes a serem realizados.</li> </ul>	≈ 60 min.
	Gestor de Frota		
<b>22/08/22</b>	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação final do modelo, com ajustes e sugestões de melhoria identificadas em sessões anteriores;</li> <li>• Breve discussão sobre o balanço do projeto desenvolvido e dos possíveis impactos que terá na empresa, se a implementação e revisão do BSC for feita corretamente.</li> </ul>	≈ 90 min.
	Gestor de Frota		

*Tabela 1 - Principais temas das entrevistas abertas realizadas no âmbito do projeto  
(Fonte: Elaboração própria)*

## Capítulo 5. Apresentação e análise de informação

### 5.1 – Caracterização do setor do transporte rodoviário de mercadoria

Não existe uma definição mundialmente aceite para o conceito de transporte, tal fica a dever-se à evolução do termo ao longo dos anos e ao facto de este possuir características diferentes consoante a indústria onde é aplicado. Neste sentido, é possível destacar a definição de Bektas (2017, p.20), que caracteriza o transporte como o movimento de bens de um local para outro através do uso de um veículo e de um meio de transporte. O setor dos transportes tem vindo a sofrer alterações nas últimas décadas, não só devido às alterações nas estruturas industriais, como também aos avanços tecnológicos e aumento do consumismo (Nowakowska-Grunt & Strzelczyk, 2019). Estas mudanças, juntamente com a globalização, provocaram um aumento na procura deste serviço.

De entre os vários tipos de transporte de mercadoria existentes, o rodoviário é o mais utilizado a nível global. A preferência por este meio é justificada pela rapidez, proximidade à procura e variedade de veículos, que se distinguem pelo seu tamanho, peso e capacidade (Bektas, 2017). Esta hegemonia pode ser comprovada através do *report* publicado pelo Eurostat (2020), onde se destaca que cerca de 75,3% do total do transporte de mercadorias na União Europeia (EU) é rodoviário.

Em Portugal, o TRM está sujeito a regulamentos europeus e nacionais que são necessários ter em conta para realizar uma análise completa ao setor. Neste sentido, é possível destacar, no Decreto-Lei nº 257/2007 (2007), as seguintes delimitações:

- *Transporte rodoviário de mercadoria*: de natureza logística e operacional, descreve a deslocação de mercadorias em veículos ou conjuntos de veículos, podendo ainda envolver operações de manuseamento das primeiras, como: grupagem; triagem, receção, armazenamento e distribuição;
- *Transporte por conta própria ou particular*: é realizado por pessoas singulares ou coletivas, quando, cumulativamente, as mercadorias transportadas e os veículos utilizados são propriedade da empresa e os condutores são colaboradores da mesma ou proprietários;
- *Transporte de mercadoria por conta de outrem*: é realizado mediante um contrato, que não se enquadre nas condições do transporte por conta própria.

A última tipologia, referente ao TRM por conta de outrem, tendo por base o artigo 3º do Decreto-Lei anteriormente mencionado, apenas pode ser exercida por veículos cujo peso bruto seja igual ou superior a 2500kg e por organizações que estejam licenciadas no Instituto



da Mobilidade e dos Transportes (IMT). Esta licença é obrigatória, não varia consoante o tipo de carga e é válida por um período não superior a 5 anos, podendo ser renovada, se a empresa comprovar que mantém os requisitos exigidos. As normas para este licenciamento são definidas pela Comunidade Europeia e exigem que as empresas, para além de terem as contribuições regularizadas junto da administração fiscal e da segurança social, tenham reunidas as seguintes condições (Regulamento CE nº 1071/2019, 2019; Decreto-Lei nº 257/2007, 2007; Decreto-Lei nº 136/2009, 2009):

- *Dispor de um estabelecimento efetivo e estável num dos estados-membros;*
- *Ser idóneas:* uma empresa idónea é aquela cujos administradores, diretores ou gerentes não possuem qualquer proibição legal para o exercício da atividade. Um exemplo desta proibição poderá ser a condenação por atos ilícitos;
- *Ter capacidade financeira apropriada:* considera-se que a empresa está apta financeiramente quando, para início da atividade, dispõe de um capital social mínimo de 125€ mil ou 50€ mil e que, durante a atividade, o montante de capital e reservas não seja inferior a 9€ mil pelo 1º veículo licenciado e 5€ mil ou 1 500€ por cada veículo adicional, respetivamente, consoante se trate de veículos pesados ou ligeiros;
- *Ter capacidade profissional exigida:* esta capacidade é validada através de um certificado emitido pelo IMT ao gestor de transportes (que pode ser um dos administradores, gerentes ou diretores). Para obter o certificado é essencial frequentar uma ação de formação específica ou comprovar, curricularmente, que apresenta 5 ou mais anos de experiência na área. De destacar que uma formação académica adequada pode dispensar as obrigações anteriormente referidas.

Para as empresas licenciadas conseguirem exercer a sua atividade de transporte é necessária uma série de documentação obrigatória, para além da que é exigida pelo código da estrada. Esta pode ser referente à mercadoria, ao veículo ou ao motorista. No que diz respeito à documentação necessária sobre a mercadoria devemos considerar:

- *Guia de transporte:* prova a celebração do contrato, bem como os seus termos e intervenientes. Este documento deve ser assinado tanto pelo expedidor como pelo transportador e contém informação relativa à mercadoria e respetivo local de carregamento e entrega (Decreto-Lei nº57/2021, 2021);
- *Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada (CMR):* é uma guia de transporte que se rege pela Convenção do CRM realizada em Genebra no ano de 1965. Este documento é utilizado em transporte internacional e nacional. Em 2008 o

CRM passou a ter uma versão eletrónica, com o objetivo de simplificar procedimento e promover a sustentabilidade (Decreto-Lei nº20/2019, 2019).

No que diz respeito aos documentos do veículo que transporta a mercadoria, é exigido, durante a prestação do serviço, a cópia certificada da licença emitida pelo IMT para transportes nacionais e internacionais (Decreto-Lei nº 257/2007, 2016). A este nível, devem também ser considerados outros certificados e licenças para transportes especiais que são alvo de uma regulamentação específica.

Por fim, também os motoristas, nas suas deslocações em serviço, estão obrigados a fazer-se acompanhar, para além do cartão de cidadão, dos seguintes documentos:

- *Carta de condução*: atualmente, no verso da carta de condução, é possível verificar se o motorista está qualificado para conduzir veículos pesados de mercadorias. Antes deste sistema, o primeiro detinha uma carta específica de habilitação;
- *Cartão do tacógrafo digital ou discos com registo do mesmo*: este é necessário para efeitos de controlo de tempo de condução e repouso de acordo com o Regulamento CE nº 561/2006 (2006), e válido, de acordo com o artigo 2º alínea a) a veículos superiores a 3,5 toneladas.

O motorista, para conseguir obter a carta de qualificação mencionada no tópico anterior, necessita de uma formação inicial e contínua, a cada 5 anos, que é comprovada através do Certificado de Aptidão para Motorista (CAM). Esta formação é ministrada por uma entidade formadora que esteja certificada pelo IMT e o motorista apenas recebe o CAM no caso de ser aprovado no exame realizado pela primeira. Estas exigências são regulamentadas pelo Decreto-Lei 126/2009 (2009).

## **5.2 – Estatísticas setoriais**

Após analisar a regulamentação sobre a qual se rege o setor do TRM em Portugal, torna-se agora relevante caracterizar as principais dinâmicas da indústria nos últimos anos no que diz respeito não só ao tipo de empresas que a compõem, mas também ao volume e características do transporte.

Tendo por base os dados recolhidos pela Informa D&B (2021), é possível destacar que, nos últimos anos, o número de empresas no setor do TRM se manteve constante. Em 2019 existiam cerca de 7 853 empresas, distribuídas principalmente pela região norte e centro, tal como é possível observar na tabela 2. Estas empresas são essencialmente micro, com uma participação significativa de trabalhadores autónomos que contam apenas com um veículo. O peso das empresas desta dimensão no setor, vê-se pelo facto de as 10 com maior dimensão

serem responsáveis por apenas 28,2% da quota de mercado. Sendo que esta realidade é ainda mais significativa em Espanha.

PORTUGAL	7.853	100,0
• Centro	2.556	32,7
• Norte	2.439	31,0
• AM Lisboa	1.776	22,3
• Alentejo	647	8,4
• Algarve	243	3,1
• Madeira	116	1,5
• Azores	76	1,0

Tabela 2 - Distribuição geográfica das empresas portuguesas no TRM  
(Fonte: Informa D&B, 2021)

As empresas acima mencionadas foram responsáveis, em 2020, por um volume de negócios de 2 888 milhões de euros, menos 4,6% que no ano anterior. Este valor dividiu-se de forma quase igualitária entre o mercado nacional e internacional. Tais resultados foram alcançados através da prestação do serviço de transporte por um total de 18 402 veículos, o que representou também uma redução, em 15%, face a 2019 (Informa D&B, 2021).

No que diz respeito à quantidade de mercadoria transportada (em toneladas), tendo por base os dados recolhidos pelo INE (2020), observa-se que existiu uma redução significativa tanto no transporte nacional como internacional no ano de 2020 face ao anterior. Esta redução foi mais significativa no transporte internacional (-21,5%) e por conta própria (-23,1%), assim como nos mostra a figura 1.

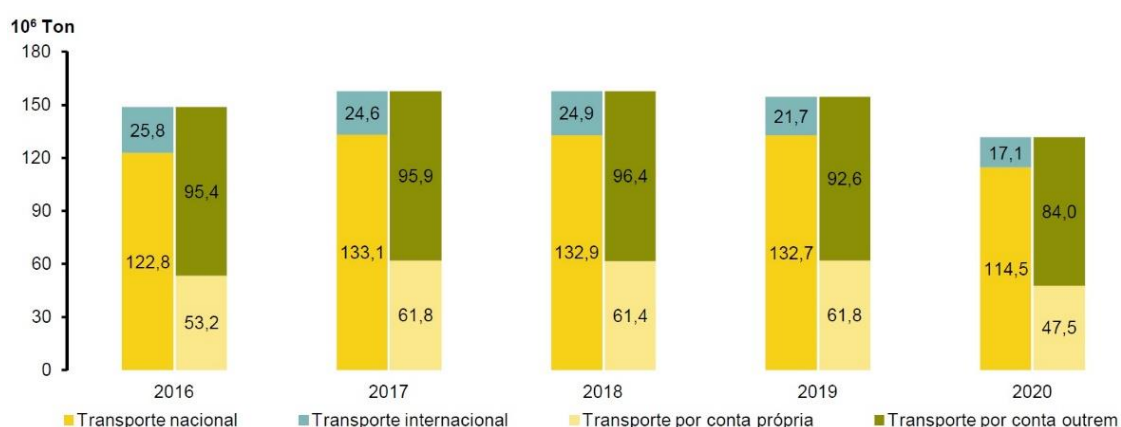


Figura 1 - Toneladas de mercadorias transportadas por tipo de tráfego e transporte  
(Fonte: INE, 2020)

Acredita-se que a redução notável no número de empresas, veículos e também na quantidade (em toneladas) de mercadoria transportada tenha ficado a dever-se ao contexto de pandemia que se viveu em 2020 que implicou, entre outros fatores, várias restrições à circulação. De acordo com o relatório da Informa D&B (2021), foi este o motivo que rompeu a tendência de crescimento constante que se havia verificado nos últimos anos no setor. O impacto causado pela pandemia COVID-19 fez-se sentir, de forma geral, em todos os países da UE e provocou uma redução significativa nos principais indicadores do TRM, assim como é possível observar na figura 2.

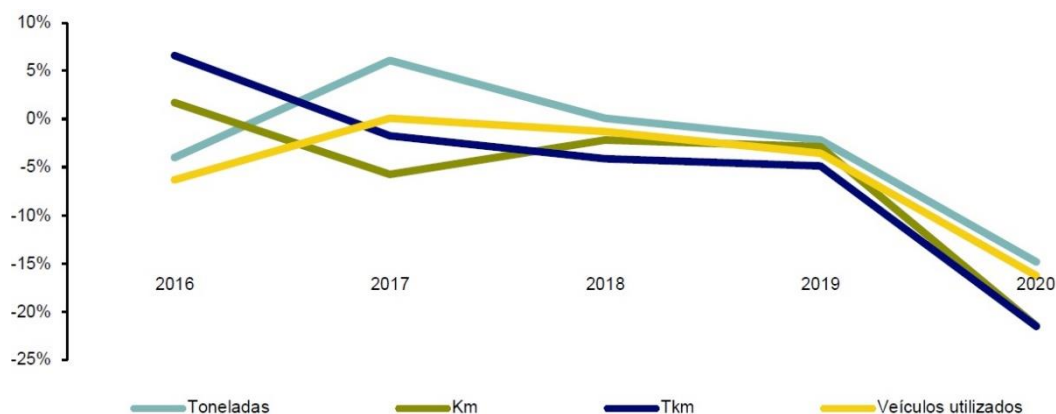


Figura 2 - Taxas de variação anual dos principais indicadores de TRM (Fonte: INE, 2020)

Por fim, torna-se ainda relevante analisar o tipo de mercadoria que foi transportada ao longo do ano de 2020, que totalizou 21 478 milhões de toneladas por quilómetro, sendo cerca de 64% deste total realizado em deslocações internacionais.

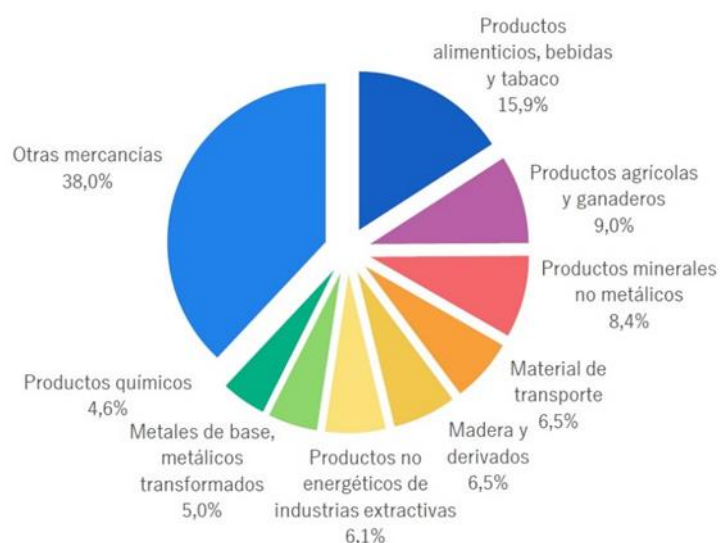


Figura 3 - Distribuição do volume de carga transportada por tipo de mercadoria (Fonte: Elaboração própria)

Na figura 3 é possível observar que a principal mercadoria transportada em termos de volume de carga, foram os produtos alimentares, bebidas e tabaco (15,9%), seguido dos produtos agrícolas e pecuários (9,0%).

Para além da pandemia provocada pelo vírus covid-19, também o conflito iniciado em fevereiro de 2022 entre a Rússia e a Ucrânia tem exercido um impacto significativo nos mais diversos setores e o TRM não é exceção. Uma das principais consequências do conflito foi precisamente o aumento do preço dos combustíveis fósseis. De acordo com os dados publicados pela World Trade Organization (2022), é possível afirmar que entre janeiro e março de 2022 o preço médio por barril de petróleo bruto aumentou 38%.

Esta tendência de aumento no preço dos combustíveis já existia pré-conflito, tal como é possível ler no seguinte excerto: “Uncertain fuel prices and supply are likely to further increase road freight rates, already at record high levels before the invasion.” (Pape, 2022, p.2). Como consequência, aumenta a pressão para as empresas do TRM que nem sempre conseguem aumentar o preço do serviço prestado de forma proporcional ao aumento do valor do combustível, comprometendo, muitas vezes, as suas margens de lucro.

### **5.3 – Atratividade da indústria: Modelo das 5 Forças de Porter <sup>1</sup>**

Com o intuito de estudar a atratividade da indústria do TRM será aplicado o modelo das 5 forças de Porter. De acordo com este modelo é possível analisar o nível de atratividade de um setor, determinando 5 fontes de pressão competitiva: produtos substitutos; ameaças de novos concorrentes; rivalidade entre empresas da indústria; poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores (Grant, 2016). Desta forma, são consideradas as características específicas de cada indústria em estudo, e aplicadas de acordo com este modelo, tal como nos mostra o anexo F, onde é possível observar um esquema, da análise de cada uma das forças anteriormente mencionadas.

#### **a) Ameaça de novos entrantes**

A entrada de novas empresas num determinado mercado constitui uma ameaça, na medida em que aumenta o nível de pressão concorrencial e, por consequência, os preços tendem a baixar, tornando o setor menos rentável (Grant, 2016).

A ameaça da entrada de novas empresas e grupos no setor do TRM, a curto e médio prazo, é pouco significativa, tal fica a dever-se, fundamentalmente, ao excessivo número de empresas que já se encontram no mercado e à importância das economias de escala para a

---

<sup>1</sup> Os dados deste subcapítulo foram retirados do relatório da Informa D&B (2021) e de entrevistas abertas com o proprietário e colaboradores da Transaruil.

obtenção de rentabilidade. A existência de economias de escala representa assim uma barreira significativa à entrada. Barreira esta que está muito presente no mercado português, uma vez que as 3 empresas com maior quota de mercado aumentaram a mesma de 2019 para 2020, assim como é possível observar na tabela 3.

Empresa	2019		2020	
	Mill. euros	%	Mill. euros	%
Doctrans	163,83	10,6	172,60	12,2
Lamision	84,54 (a)	5,5	80,64	5,7
Torrestir (a)	60,65	3,9	63,16	4,4

*Tabela 3 - Quota de mercado das principais empresas portuguesas de TRM (Informa D&B, 2021)*

Já no que diz respeito à necessidade de capital para entrar no mercado, é possível afirmar que esta não é muito elevada, o que se pode comprovar pelo grande número de empresas compostas por trabalhadores autónomos com apenas 1 veículo. No entanto, para que estas sejam competitivas são precisos elevados investimentos, o que representa uma barreira significativa para as novas empresas.

#### **b) Ameaça de serviços substitutos**

A presença de produtos substitutos pode representar uma ameaça, uma vez que o valor que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto depende, em parte, da existência dos primeiros. Assim sendo, na ausência de produtos substitutos, os clientes tornam-se menos sensíveis ao preço e as economias mais rentáveis (Grant, 2016).

Os produtos substitutos do TRM são os restantes meios de transporte através dos quais é possível prestar o serviço, designadamente o transporte marítimo, aéreo e ferroviário. Para além destes, é igualmente possível considerar o transporte privado, uma vez que, as empresas têm a possibilidade de fazer a sua própria distribuição. No entanto, em ambos os casos anteriormente descritos, e tendo por base os dados já analisados no subtópico 4.2, nenhum constitui uma forte ameaça ao TRM devido à reduzida representatividade que apresentam tanto em contexto nacional como europeu.

#### **c) Rivalidade na indústria**

De acordo com Grant (2016), a rivalidade entre empresas de uma indústria é muitas vezes a principal determinante do nível geral de rentabilidade. Nos setores onde a competição é mais intensa os preços têm uma maior probabilidade de descer para além do nível dos custos, o que é prejudicial para todas as empresas.

O setor do TRM é caracterizado por uma elevada rivalidade entre as empresas. De entre os motivos que levam à primeira, podemos destacar, para além da já mencionada elevada concentração de empresas de reduzida dimensão, o facto de a diferenciação do serviço ser bastante escassa. Esta situação leva a que o principal fator de distinção seja o preço. No entanto, apesar de pouco expressiva, existe a possibilidade de diferenciação do serviço através da personalização do mesmo, adaptando-o às necessidades específicas do cliente, por exemplo, através de novas rotas, tecnologias ou serviços adicionais, como por exemplo, ser possível acompanhar o percurso da mercadoria em tempo real.

Outro dos fatores que tem contribuindo significativamente para a rivalidade entre empresas do setor nos últimos anos é o crescente aumento do preço dos combustíveis, que deposita uma maior pressão nas margens das empresas.

#### **d) Poder negocial dos clientes**

O poder negocial dos clientes diz respeito à capacidade que estes têm de influenciar os preços praticados numa dada indústria. Grant (2016), considera que esta capacidade está dependente de dois fatores, a sensibilidade ao preço e o poder de negociação dos clientes.

No TRM a sensibilidade do cliente ao preço é elevada, uma vez que, tal como já foi mencionado anteriormente, o serviço não é diferenciado. Os custos de mudança são baixos, pois existem bastantes empresas a oferecer o mesmo tipo de serviço. Por estes motivos, o cliente tem facilidade em trocar de empresa e, conseqüentemente, possui um elevado poder de negociação.

Assistimos assim a um mercado que prima pela elevada pressão que os clientes exercem sobre os preços e condições de pagamento.

#### **e) Poder negocial dos fornecedores**

O poder negocial dos fornecedores prende-se com a capacidade que estes possuem para influenciar o preço e qualidade de um determinado produto ou serviço. Este poder é igual ao dos clientes, mas visto de uma perspetiva diferente (Grant, 2016).

A oferta no setor do TRM encontra-se muito concentrada, sendo os fornecedores aquelas empresas que vendem veículos e suas respetivas peças/pneus, bem como as que fornecem o combustível. As primeiras apresentam pouco poder negocial, devido à pouca diferenciação que existe nos produtos e ao elevado número de empresas que se encontram no mercado com oferta semelhante. Por outro lado, as petrolíferas detêm um elevado poder negocial, devido às características específicas do mercado em que se encontram, como a fraca

concentração e capacidade de definir os preços. Neste sentido, considera-se o poder negocial dos fornecedores como médio devido às oscilações anteriormente mencionadas.

### 5.3.1 Resumo do modelo e conclusões

Com a finalidade de analisar a rentabilidade potencial da indústria do TRM foi elaborada uma avaliação da mesma, tendo por base a escala de *likert*, sendo o nível 1 indicativo de intensidade baixa e o nível 5 alta. Os níveis foram atribuídos considerando os conteúdos que foram apresentados ao longo do presente capítulo, tal como pode ser observado na tabela 4.

Escala	Pressão Competitiva	Nível da Ameaça	Nível da Atratividade
1 - B	Ameaça de novos entrantes	2 - M/B	4 - M/A
2 - M/B	Ameaça de serviços substitutos	2 - M/B	4 - M/A
3 - M	Rivalidade na Indústria	5 - A	1 - B
4 - M/A	Poder negocial dos clientes	4 - M/A	2 - M/B
5 - A	Poder negocial dos fornecedores	3 - M	3 - M

**Nível de Atratividade Global da Indústria: 2,8 – M/B**

Tabela 4 - Cálculo da atratividade global da Indústria  
(Fonte: Elaboração própria)

Após analisar em detalhe cada uma das 5 forças de pressão competitiva, foi elaborado um modelo que nomeia as principais conclusões acerca de cada uma delas e que permite uma visão geral das principais dinâmicas da indústria, tal como pode ser observado na figura 4.

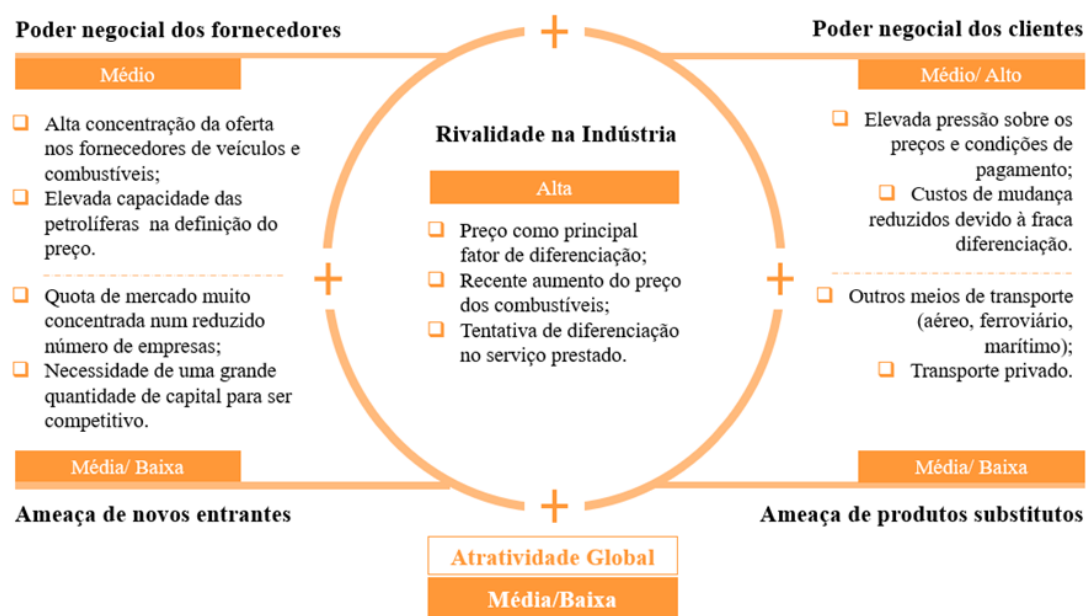


Figura 4 - Modelo das 5 Forças de Porter adaptado à Indústria do TRM  
(Fonte: Elaboração própria)



Conclui-se assim que a atratividade da indústria é média/baixa. Tal foi determinado através da elaboração de uma média simples entre os 5 níveis atribuídos a cada uma das forças.

## 5.4 – A Transaruil Transportes Lda.

### 5.4.1 Caracterização da empresa

A Transaruil – Transportes, Lda. foi fundada dia 1 de julho de 1998 pelo seu proprietário, com objetivo de se estabelecer no setor do TRM nacional e internacional, por conta de outrem. Desde a sua fundação que a empresa tem sede em Sintra e, cerca de 7 anos após o início da sua atividade, um escritório em Lisboa onde permanece até aos dias de hoje.

Tal como é perceptível no nome da empresa (Lda.), a sua forma jurídica é uma sociedade por quotas, o que significa que esta tem mais que um sócio e um capital social livremente fixado no contrato da sociedade. Neste caso, a Transaruil detém 2 sócios e um capital social de 125 mil euros. Aquando da sua constituição, à semelhança do que acontece com muitas empresas nesta indústria, possuía apenas 1 viatura e 1 colaborador, o próprio proprietário. Ao longo dos seus 24 anos de existência, a empresa cresceu de forma 100% orgânica, contando atualmente com um total 7 colaboradores e uma frota de 6 viaturas para a realização da sua atividade. De forma mais detalhada, os 7 colaboradores dividem-se entre 5 motoristas, 1 gestor de frota e 1 administrativo. Por se tratar de uma micro empresa, a sua organização é simples, assim como é possível observa no organograma (figura 5).

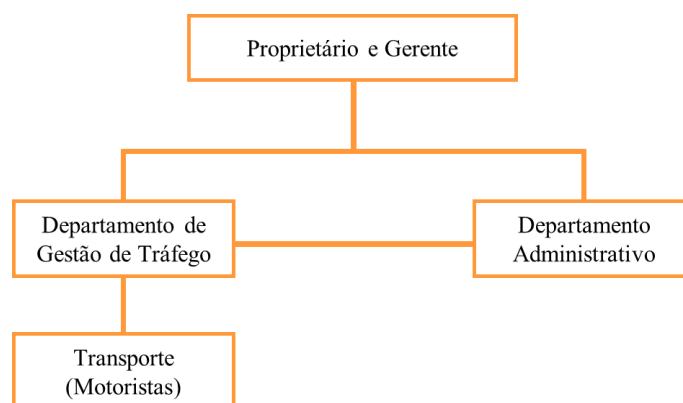


Figura 5 - Organograma da Transaruil  
(Fonte: Elaboração própria)

O sócio-gerente da Transaruil está no topo do organograma pois este é responsável pelas decisões estruturais da empresa e detém conhecimento de tudo o que se passa nesta. De seguida, encontram-se o departamento de gestão de tráfego e administrativo, que têm uma ligação direta entre eles devido à natureza da operação, por exemplo, o gestor de frota é

responsável por passar informação relativa aos serviços prestados e aos horários dos motoristas para que o administrativo possa, por sua vez, realizar a faturação e o processamento dos salários corretamente. Por fim, o dia a dia dos motoristas é gerido pelo gestor de frota consoante as solicitações de transporte por parte dos clientes. Os motoristas reportam também ao gestor de frota qualquer informação relevante, como imprevistos ou avarias, relacionadas com o serviço ou com os veículos, respetivamente.

No que diz respeito à atividade desta empresa, podemos realçar que os serviços de transporte são, na sua maioria, nacionais e que os dois principais tipos de mercadoria transportada estão no segmento, “produtos alimentícios, bebidas y tabaco” e “outras mercancias”, se tivermos em consideração a figura 3.

Tendo em conta os clientes da Transaruil, é relevante identificar, principalmente, 3 tipos diferentes de empresas:

- *Produtores*: clientes quando o serviço é contratado diretamente com a Transaruil. Tal acontece nos casos em que o carregamento e descarregamento da mercadoria são feitos em território nacional e apenas por um meio de transporte, não havendo a necessidade de contratar um transitário;
- *Transitário*: situações onde para fazer chegar a carga ao destino é necessário transporte multimodal e deslocações internacionais. Estes são responsáveis por contratar e gerir as empresas que prestam serviços de transporte, com o objetivo de entregar a mercadoria ao cliente final;
- *Empresas de TRM*: outras empresas do setor são também clientes da Transaruil. Tal acontece, pois, estas empresas, quando não têm capacidade para dar resposta a uma solicitação de serviço, ao invés de recusarem, optam por entregá-lo a uma 3ª ficando com uma percentagem do valor do serviço realizado (subcontratação).

De entre os tipos de cliente anteriormente descritos, aqueles que detêm uma maior relevância para a faturação da Transaruil são os transitários, seguidos dos produtores e por fim as outras empresas de TRM.

Para melhor gerir a sua atividade, a empresa possui um *software* chamado *Velocity* que permite não só gerir todos os cartões de combustível da frota, como também ter acesso a informações relevantes sobre os veículos, condutores e serviços de transporte realizados. Através do *Velocity* a Transaruil consegue ver em tempo real a localização dos veículos da sua frota, as estações onde estes abasteceram, o valor desse abastecimento e ainda, numa secção específica, todas as faturas de combustível.

Neste sistema a empresa consegue ainda ter acesso a relatórios de eficiência de combustível, o que permite identificar quais os veículos menos eficientes, bem como os motoristas que precisam de formação sobre práticas de condução eficiente. Para cada itinerário, é também possível observar os postos de abastecimento existentes, através da secção *e-route*, o que permite aos motoristas escolher os postos mais convenientes. Estas funcionalidades são bastante relevantes para a Transaruil.

No subtópico 4.2 (estatísticas setoriais) foi possível de aferir uma grande redução nos principais indicadores do TRM a nível nacional entre o ano de 2019 e 2020, devido ao contexto de pandemia. Neste sentido, torna-se relevante perceber se a pandemia teve ou não um impacto significativo nesta empresa. Para tal, foram analisados os km totais feitos pelos veículos da Transaruil entre 2019 e 2020, tal como nos mostra a figura 6.

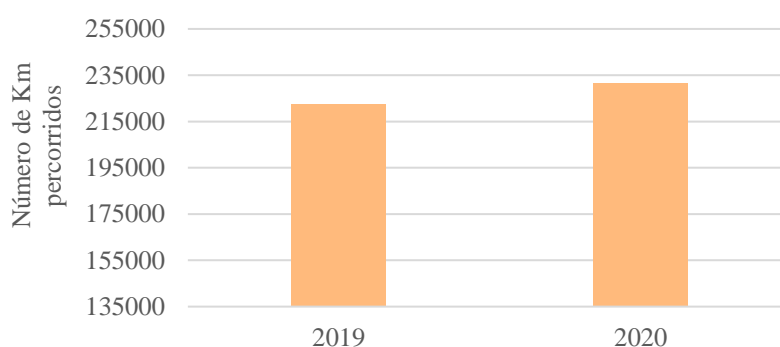


Figura 6 - Total de Km percorridos entre 2019 e 2020 pelos veículos da Transaruil  
(Fonte: Elaboração própria)

Através da observação da figura anterior é possível concluir que, contrariamente ao panorama nacional, entre 2019 e 2020, registou-se um ligeiro aumento no número de km percorridos de cerca de 4%. Tal pode ter ficado a dever-se ao facto do TRM ser por conta de outrem e, na sua grande maioria, nacional, uma vez que, tal como já havia sido analisado, estas duas categorias foram as menos afetadas pela pandemia.

Tal como já foi mencionado anteriormente, a Transaruil foi crescendo ao longo dos anos de forma orgânica, pelo que se torna interessante perceber qual impacto deste crescimento na faturação da empresa. Neste sentido, foi analisada a faturação desde o ano de 2014 até 2020.

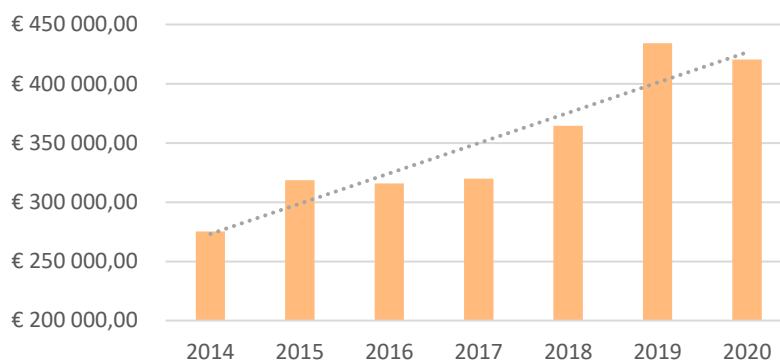


Figura 7 - Faturação da Transaruil entre 2014 e 2020  
(Fonte: Elaboração própria)

Na figura 7 é possível verificar a tendência para a subida no volume de faturação que se tem verificado nos últimos anos. Contrariamente ao que havia sido analisado para os km percorridos, onde se verificou um aumento entre 2019 e 2020, a faturação baixou ligeiramente no ano da pandemia, o que leva à conclusão de que as margens da empresa foram comprometidas para conseguir manter a quantidade de serviço.

Para finalizar a caracterização da empresa, foram estudados os principais custos bem como a evolução dos mesmos na Transaruil. Com este objetivo, foi realizada uma análise dos valores presentes na IES para o mesmo período da faturação. O resultado pode ser observado na figura 8.

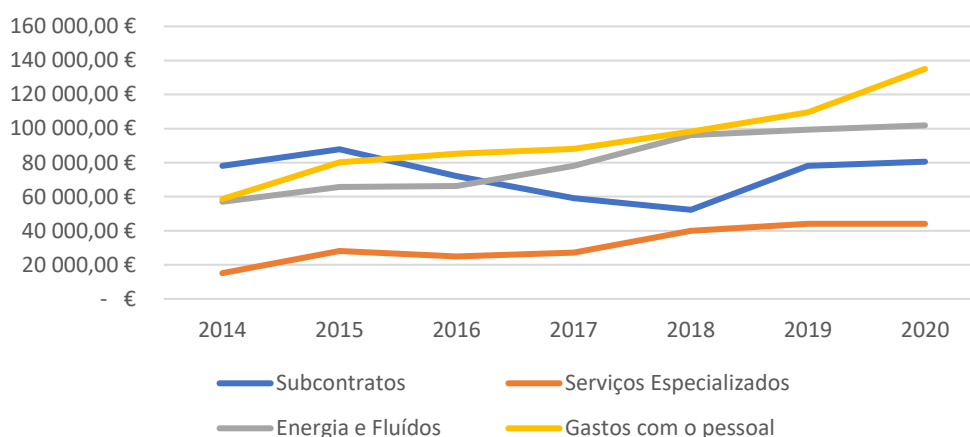


Figura 8 - Principais custos da Transaruil entre 2014 e 2020  
(Fonte: Elaboração própria)

Como resultado da análise da IES foi possível identificar os 4 custos principais da empresa: gastos com o pessoal; energia e fluídos; subcontratos e serviços especializados. Ao longo dos anos analisados, como era expectável, e à semelhança da faturação, também aumentaram os custos da empresa. Neste âmbito, destacam-se os subcontratos, que dizem respeito aos serviços de transporte que a empresa não conseguiu dar resposta por meios próprios e que, por este motivo, optou pela subcontratação para a realização dos mesmos.

Apesar de não terem apresentado um crescimento constante, os subcontratos representam um custo significativo para a Transaruil, o que demonstra que não existe falta de clientes, mas sim de capacidade interna para fazer face às solicitações dos mesmos.

### 5.4.2 Análise SWOT <sup>2</sup>

Após caracterizar o setor do TRM e a Transaruil torna-se pertinente elaborar uma análise SWOT, uma vez que esta faz a junção de todo o capítulo 5 ao considerar simultaneamente aspetos internos (*strengths, weaknesses*) e externos (*opportunities, threats*).

<b>(S) – Forças</b>	<b>(O) - Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência no setor;</li> <li>• Relação de equipa entre trabalhadores;</li> <li>• Relação de fidelidade com clientes e fornecedores;</li> <li>• Boa distribuição da faturação pelos principais clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação de camiões com maior capacidade nas frotas;</li> <li>• Reativação dos intercâmbios comerciais com o exterior (sofreram restrições ao longo da pandemia);</li> <li>• Tendência de aumento na procura pelo TRM;</li> <li>• Desenvolvimento de serviços e produtos sustentáveis.</li> </ul>
<b>(W) - Fraquezas</b>	<b>(T) - Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação limitada no mercado internacional;</li> <li>• Falta de inovações tecnológicas;</li> <li>• Falta de orientação estratégica;</li> <li>• Relativa dependência de terceiros para parte do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte subida do preços dos combustíveis;</li> <li>• Escassez de mão de obra qualificada;</li> <li>• Intensa pressão sobre o preço;</li> <li>• Elevado poder negocial dos clientes;</li> <li>• Instabilidade provocada pelo conflito na Ucrânia.</li> </ul>

*Tabela 5 - Análise SWOT  
(Fonte: Elaboração própria)*

<sup>2</sup> Os dados deste capítulo foram retirados do relatório da Informa D&B (2021) e de entrevistas abertas com o proprietário e colaboradores da Transaruil.

## Capítulo 6. Conceptualização do *Balanced Scorecard* para a Transaruil

Em convergência com o defendido por Russo (2015, p.163), a criação de um BSC para uma PME deve ser procedida de uma fase de análise estratégica com o objetivo de realizar um diagnóstico que não só identifique a posição da empresa no setor, mas também as suas competências nucleares. Esta foi realizada anteriormente através do modelo das 5 forças de Porter e da análise SWOT.

Desta forma, no decorrer do presente capítulo, serão percorridas as seguintes fases, necessárias ao desenvolvimento do modelo, (Russo, 2015; Kaplan & Norton, 2008) e que consistem na definição: da missão, visão e valores; das perspectivas da performance; dos objetivos estratégicos para cada perspectiva; do mapa estratégico; dos indicadores e, por fim, das iniciativas. O BSC proposto para a Transaruil pode ser observado na tabela 9.

### 6.1 – Missão, visão e valores

A primeira etapa que deve ser considerada na criação do BSC é a definição da missão, visão e valores da empresa. No caso da Transaruil esta orientação estratégica não existia, e por isso foi criada no âmbito deste projeto. Neste sentido, para além da realização de entrevistas abertas, foi analisada a informação disponibilizada publicamente por outras a atuar no setor com o intuito de encontrar alguns tópicos basilares relevantes, que servissem de apoio à definição destes elementos. Como resultado, propõe-se o seguinte:

- *Missão*: garantir um serviço de transporte que cumpra as expectativas dos clientes, de forma eficiente e eficaz;
- *Visão*: a Transaruil pretende ser uma empresa de referência nacional e um parceiro de confiança no setor do transporte rodoviário de mercadoria;
- *Valores*: confiança; qualidade do serviço; rigor; transparência e fiabilidade.

No que diz respeito à missão da Transaruil, importa destacar que, para cumprir as expectativas dos clientes, o serviço prestado deve, não só ser eficiente, na medida em que é realizado com o melhor rácio entre custo/ benefício, mas também eficaz, respeitando sempre os prazos de entrega acordados.

Adicionalmente, foram também identificados os Fatores Chave de Sucesso (FCS), que determinam a realização da visão estratégica anteriormente definida, são estes:

- *Preço*: devido à elevada concorrência e forte dificuldade de diferenciação do serviço, é importante que a empresa consiga manter um preço competitivo;

- *Qualidade do serviço prestado:* o preço poderá atrair os clientes, no entanto, se o serviço não corresponder às expectativas dos mesmos, é impossível a sua fidelização;
- *Controlo dos custos:* os custos associados ao TRM são bastante elevados, sendo indispensável o seu controlo para garantir as margens de lucro da empresa;
- *Formação dos recursos humanos:* a devida formação dos motoristas ajuda a reduzir os elevados custos que a empresa tem de suportar relacionados com a manutenção da frota. A formação dos gestores de frota possibilita tirar o melhor proveito da mesma;
- *Rede de parceiros de confiança:* num ambiente de forte concorrência os parceiros desempenham um papel relevante, uma vez que permitem o estabelecimento de acordos com condições mais favoráveis.

## **6.2 – Perspetivas da performance organizacional**

Com o objetivo de concretizar a visão e missão definidas anteriormente, é necessário definir as perspetivas da performance organizacional. Uma vez que a Transaruil é uma empresa cuja finalidade é a criação valor para os sócios, será considerada a perspetiva financeira, bem como as restantes tipicamente definidas por Kaplan & Norton (1992), para organizações com estas características.

O propósito final desta empresa, tal como mencionado anteriormente, é a remuneração dos sócios, pelo que a perspetiva financeira se torna essencial para garantir a satisfação das expectativas dos primeiros e a continuidade da empresa no mercado. Para conseguir alcançar estes objetivos, os clientes são indispensáveis, principalmente a sua retenção e satisfação, dada a fraca possibilidade de diferenciação do serviço.

A perspetiva dos processos internos é importante para garantir a concretização das perspetivas anteriores, por exemplo, através da implementação de melhorias nas operações. Por fim, a perspetiva do desenvolvimento organizacional e do ambiente, vem no seguimento da anterior e permite a melhoria contínua das atividades críticas para criação de valor. Esta perspetiva é relevante para manter a empresa competitiva perante as alterações que ocorrem na envolvente, por exemplo, como as consequências da pandemia ou do conflito na Ucrânia, abordadas no subcapítulo 4.2.

Ao longo das perspetivas: processos internos e desenvolvimento organizacional e do ambiente, serão abordados tópicos relacionados com o ESG. Optou-se pela junção destes tópicos a 2 perspetivas, ao invés de criar uma 5ª, devido à dimensão da empresa não o justificar, uma vez que o objetivo é manter o BSC simples. A inclusão deste tema ficou a

dever-se à crescente relevância atribuída, de uma forma global, às práticas relacionadas com o ESG, tal como foi analisado no subcapítulo 2.3.

De entre as diversas preocupações relacionadas com a sustentabilidade, as que têm maior peso no TRM são aquelas que se associam ao meio-ambiente, sendo que tal fica a dever-se às elevadas emissões de CO<sub>2</sub> associadas às deslocações. Acrescenta-se ainda que, de acordo com o relatório da Informa D&B (2021), nos próximos anos existirá uma aposta cada vez maior em serviços sustentáveis e respeitadores do ambiente.

### 6.3 – Objetivos estratégicos por perspetiva

Os objetivos estratégicos apresentados para a Transaruil não só reforçam as competências da empresa como também promovem melhorias ao nível do desempenho. Desta forma, na tabela 6, estão representados, por perspetiva, os objetivos que devem ser o foco da Transaruil para que esta consiga alcançar a visão definida. De seguida, será realizada uma descrição detalhada dos mesmos.

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico
Perspetiva Financeira	F1	Aumentar o volume de negócios
	F2	Melhorar o resultado económico
	F3	Garantir uma adequada estrutura de financiamento
Perspetiva dos Clientes	C1	Assegurar fidelização dos clientes rentáveis
	C2	Angariar novos clientes (por tipo de cliente)
	C3	Melhorar a notoriedade da marca
Perspetiva dos Processos Internos	PI1	Garantir a máxima economia na utilização da frota
	PI2	Assegurar padrões de serviço elevados
	PI3	Otimizar a ocupação da frota
	PI4	Potenciar a realização de viagens seguras
	PI5	Melhorar a exploração das oportunidades de mercado
Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional e do Ambiente	DOA1	Melhorar as competências dos trabalhadores
	DOA2	Garantir a satisfação dos trabalhadores
	DOA3	Potenciar a criação de parcerias estratégicas
	DOA4	Reduzir as emissões de CO <sub>2</sub>
	DOA5	Melhorar a utilização das tecnologias disponíveis

Tabela 6 - Objetivos estratégicos por perspetiva  
(Fonte: Elaboração própria)



*F1 – Aumentar o volume de negócios:* pretende-se que a empresa consiga retirar o máximo partido dos recursos que tem à sua disponibilidade, por forma a aumentar o seu volume de negócios, viabilizando um maior equilíbrio financeiro.

*F2 – Melhorar o resultado económico:* para além de se considerar o aumento no volume de negócios é igualmente necessário conseguir melhorar o resultado económico, uma vez que tal significa que os custos estão a ser controlados e que a empresa está a gerar mais lucro.

*F3 – Garantir uma adequada estrutura de financiamento:* o setor do TRM é caracterizado pelo elevado período que decorre entre a realização de um serviço e o seu pagamento. Tal pode levar a problemas de tesouraria e, conseqüentemente, a uma estrutura de financiamento desadequada. Sendo este objetivo relevante para evitar que tal aconteça.

*C1 – Assegurar fidelização dos clientes rentáveis:* tal como descrito no subcapítulo 5.4, a Transaruil tem vários tipos de clientes. Neste sentido, é necessário entender quais são os mais rentáveis e apostar na sua fidelização por forma a rentabilizar ao máximo os recursos disponíveis.

*C2 – Angariar novos clientes:* o aumento do número de clientes irá provocar a subida do volume de negócios e proporcionar o aumento do lucro da empresa.

*C3 – Melhorar a notoriedade da marca:* uma maior notoriedade irá permitir que a Transaruil ganhe posição no mercado e que seja reconhecida como uma empresa de confiança e com um serviço de qualidade.

*PI1 – Garantir a máxima economia na utilização da frota:* tendo em conta os elevados custos de manutenção e reparação dos veículos, é importante garantir que os mesmos são utilizados de forma económica pelos motoristas, com o objetivo de minimizar os primeiros.

*PI2 – Assegurar padrões de serviço elevados:* ao garantir padrões de serviço elevados a Transaruil consegue assegurar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a sua fidelização.

*PI3 – Otimizar a ocupação da frota:* permite tirar o maior partido dos veículos disponíveis para a realização do transporte de mercadoria, por exemplo, gerir o serviço de forma a minimizar o número de viagens feitas em vazio.

*PI4 – Potenciar a realização de viagens seguras:* é importante garantir que os motoristas praticam uma condução segura. Tal irá potenciar o aumento da satisfação dos colaboradores e a redução dos custos da empresa, por exemplo, através da diminuição de multas por excesso de velocidade, de acidentes ou até mesmo de custos de manutenção.

*PI5 – Melhorar a exploração das oportunidades de mercado:* permite que a empresa esteja sempre a par do contexto no qual se encontra, identificando as principais oportunidades e tendências de negócio, conseguindo responder aos mesmos, por forma a manter-se competitiva.

*DOA1 – Melhorar as competências dos trabalhadores:* para garantir que todos os colaboradores da empresa têm as competências necessárias para desempenhar as suas funções da melhor forma e prestar um serviço de qualidade, é necessário apostar na sua formação contínua.

*DOA2 – Garantir a satisfação dos trabalhadores:* a eficiência e produtividade dos colaboradores estão diretamente ligadas à sua satisfação. Colaboradores satisfeitos produzem mais, o que permite elevar o nível do serviço que é prestado aos clientes.

*DOA3 – Potenciar a criação de parcerias estratégicas:* a criação de parcerias estratégicas pode ser encarada como uma mais-valia tanto com clientes e fornecedores, no sentido de estabelecer acordos com condições mais favoráveis, como também com outras empresas no setor. Estas últimas são vantajosas pois permitem alargar a oferta da empresa, por exemplo, através da prestação de serviços que a mesma teria de recusar por não ter meios próprios, sendo assim possível tirar o melhor partido dos recursos disponíveis.

*DOA4 – Reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>:* tendo em conta que o setor dos transportes é caracterizado pelas elevadas emissões de CO<sub>2</sub> e dada a crescente importância atribuída a este tema, torna-se relevante incluí-lo nos objetivos da Transaruil, visto que todas as empresas têm possibilidade de reduzir a sua pegada de carbono, independentemente da sua dimensão.

*DOA5 – Melhorar a utilização das tecnologias disponíveis:* aumentar o uso das tecnologias que tem à sua disposição, permitirá à Transaruil não só automatizar os processos relacionados com a operação, como também ganhar conhecimento sobre a sua própria atividade, por exemplo, através dos relatórios que são gerados pela *software* de gestão *Velocity*.

#### **6.4 – Mapa estratégico**

Após definir os objetivos estratégicos torna-se agora relevante identificar as relações que existem entre eles através de um mapa estratégico. Este é indispensável pois auxilia não só na comunicação da estratégia, mas também dos sistemas e processos necessários à sua implementação (Kaplan & Norton, 2000a). O mapa estratégico para a Transaruil pode ser observado na figura 9.

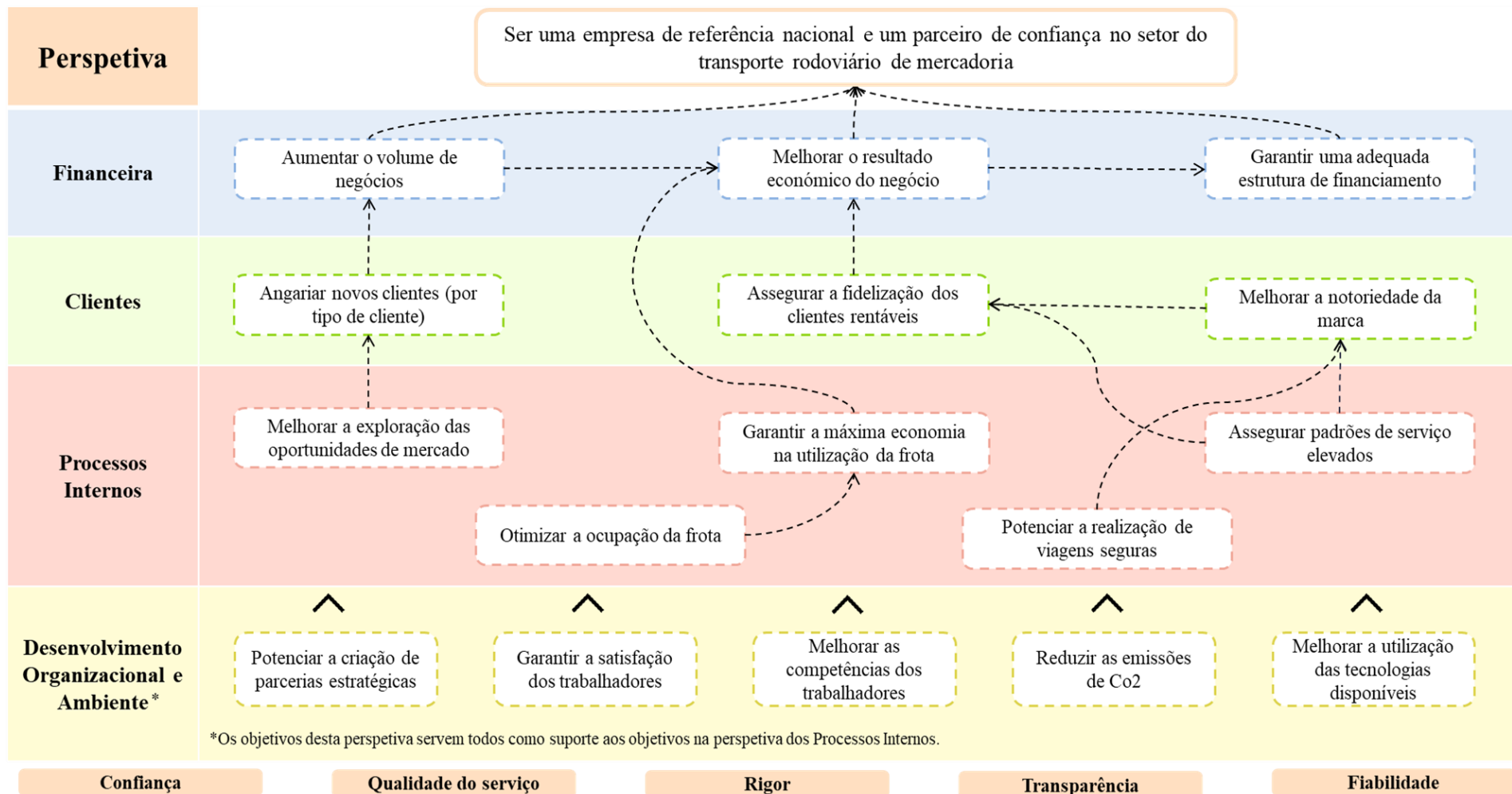


Figura 9 - Mapa estratégico para a Transaruil  
(Fonte: Elaboração própria)

## 6.5 – Indicadores da performance

Com o fim de verificar se os objetivos definidos no subcapítulo 6.3 estão a ser alcançados, é necessário definir, para cada um deles, uma medida a atingir num determinado período (Russo, 2015). Desta forma, identificaram-se, em conjunto com a empresa, os seguintes 17 indicadores apresentados na tabela 7, assim como a fórmula de cálculo de cada um.

IP Nº	Indicador da Performance	Fórmula de Cálculo
IP1	Volume de negócios	Valor total da prestação de serviços
IP2	EBIT	Rendimentos operacionais - Gastos operacionais
IP3	Valor do financiamento bancário	Valor do financiamento bancário
IP4	Nível de satisfação dos clientes	Nível de satisfação (questionário)
IP5	Tempo médio de resposta ao cliente	Média aritmética simples do número de horas entre a solicitação de um serviço e a resposta ao mesmo
IP6	Número de novos clientes por tipo de cliente	Número de novos clientes
IP7	Investimento em comunicação	Gastos com comunicação
IP8	Score total da performance dos motoristas	Automatizado pelo <i>software Velocity</i>
IP9	Nível de serviço	$(\text{Número total de serviços que ocorreram sem atrasos} / \text{número total de serviços prestados}) \times 100$
IP10	Percentagem de viagens feitas em vazio	$(\text{Viagens feitas em vazio} / \text{número total de viagens}) \times 100$
IP11	Percentagem de incidentes e multas em deslocações	$(\text{Número total de acidentes e multas que ocorreram durante as viagens} / \text{número total de viagens}) \times 100$
IP12	Número de relatórios setoriais analisados	Número de relatórios setoriais analisados
IP13	Número de horas de formação por empregado	Soma do total de horas de formação de cada empregado
IP14	Nível de satisfação dos trabalhadores	Nível de satisfação (questionário)
IP15	Número de novas parcerias criadas	Número de novas parcerias
IP16	Número de emissões de CO <sub>2</sub> emitidas em deslocações	Automatizado pela calculadora da pegada de carbono (disponível <i>on-line</i> )
IP17	Número de acessos a relatórios <i>Velocity</i>	Número de relatórios analisados

Tabela 7 - Indicadores da performance  
(Fonte: Elaboração própria)

Todos os indicadores apresentados anteriormente devem ter uma análise trimestral para que seja possível avaliar se os mesmos estão ou não a ser alcançados. Desta forma, é possível, em caso de necessidade, ajustar as metas definidas inicialmente. Na tabela 9, é possível observar qual o objetivo estratégico associado a cada indicador.

*IP1 – Volume de negócios:* este indicador, representado pelo valor total das prestações de serviços no período, pode ser observado no sistema de faturação da empresa. Quanto maior o seu valor, melhor será para a mesma, pois significa que a Transaruil está a conseguir expandir o negócio.

*IP2 - Earnings Before Interest and Taxes (EBIT):* a elevada ponderação dos custos no valor do serviço que é cobrado ao cliente, faz crescer a importância de considerar este indicador, que permite perceber qual o lucro gerado pela empresa depois de subtraídos os custos da operação.

*IP3 – Valor de financiamento bancário:* este indicador pode ser observado no sistema contabilístico da empresa e o seu controlo é relevante para garantir que a mesma não excede o valor de financiamento determinado.

*IP4 – Nível de satisfação dos clientes:* perceber qual o nível de satisfação dos clientes é essencial para a fidelização dos mesmos, sendo este o propósito do indicador, que será calculado através da ponderação das respostas dos clientes a um questionário elaborado com este fim, onde será avaliada, por exemplo, a satisfação com o serviço. Pretende-se que este valor seja o mais elevado possível.

*IP5 – Tempo médio de resposta ao cliente:* este indicador é calculado através de uma média aritmética simples entre as horas que decorreram entre a solicitação de um serviço pelo cliente e a resposta ao mesmo. Quanto mais eficaz for a operação menor será este período.

*IP6 – Número de novos clientes por tipo de cliente:* para crescer o negócio é essencial aumentar o número de clientes, assim sendo, torna-se relevante fazer esta monitorização. Deverá considerar-se os novos clientes por tipo de cliente, uma vez que, tal como verificado no subcapítulo 5.4, nem todos representam o mesmo nível de receita para a empresa, sendo o tipo de cliente: *Produtores*, o que a empresa deve priorar.

*IP7 – Investimento em comunicação:* este indicador pode ser observado no sistema contabilístico da empresa na secção de gastos em comunicação. Em cada período deverá ser estabelecido um valor para investir em comunicação com o intuito de promover o crescimento da notoriedade da marca.

*IP8 – Score total da performance dos motoristas:* representa o nível de condução dos motoristas da Transaruil, ou seja, os motoristas que não incorrerem em nenhuma infração,

como excesso de velocidade ou travagens bruscas, estarão mais perto do 100%. Este *score* pode ser visto no *software Velocity*, assim como nos mostra o anexo G, pelo que o objetivo é ter os motoristas o mais próximo dos 100% possível.

*IP9 – Nível de serviço:* considera-se que o nível de serviço que a empresa presta aos seus clientes é determinado, essencialmente, pela percentagem do número de encomendas que foram entregues sem registar qualquer atraso. Ter um nível de serviço elevado é relevante, principalmente num setor que prima pela fraca diferenciação e elevada concorrência, uma vez que tal representa um motivo forte para a fidelização dos clientes.

*IP10 – Percentagem de viagens feitas em vazio:* de acordo com o já mencionado anteriormente, o setor do TRM é caracterizado pelos elevados custos que estão associados a cada serviço. Uma forma de minimizar os mesmos, pode passar pela redução da percentagem das viagens feitas em vazio, sendo assim o objetivo da empresa o de minimizar a percentagem deste indicador.

*IP11 – Percentagem de incidentes e multas em deslocações:* a Transaruil deverá trabalhar para reduzir a percentagem traduzida por este indicador, não apenas devido aos elevados custos que representam as multas e os danos causados nos veículos, mas também porque tal significa que se está a trabalhar para garantir a segurança dos colaboradores.

*IP12 – Número de relatórios setoriais analisados:* o número de relatórios analisados pela Transaruil irá indicar, em parte, o conhecimento que a mesma possui sobre as atuais dinâmicas e tendências do mercado no qual se encontra, bem como dos seus concorrentes. Ter este conhecimento é bastante relevante para que empresa se possa adaptar à envolvente e manter-se competitiva.

*IP13 – Número de horas de formação por empregado:* a empresa deverá trabalhar para dar aos seus colaboradores uma formação contínua para que estes possam desempenhar as suas funções da melhor forma, potenciando um melhor serviço ao cliente.

*IP14 – Nível de satisfação dos trabalhadores:* este indicador segue a mesma lógica que a satisfação dos clientes, mas feito internamente para os colaboradores da empresa. Neste sentido, é importante trabalhar para garantir elevados níveis de satisfação uma vez que estes estão diretamente ligados com a produtividade dos primeiros.

*IP15 – Número de novas parcerias criadas:* a criação de novas parcerias irá significar que a empresa estará a retirar um melhor proveito dos recursos que tem disponíveis. Desta forma, deverá ser estabelecido um número de novas parcerias a criar por período, tanto com clientes, fornecedores como com outras empresas do setor.

*IP16 – Número de emissões de CO<sub>2</sub> emitidas em deslocações:* incluir este indicador demonstra a preocupação da Transaruil com questões ambientais que são uma realidade em todos os setores. Este número pode ser descoberto através de calculadoras de carbono (que se encontram disponíveis *on-line*) e o objetivo será a sua redução. Tal poderá ser alcançado através da gestão do serviço, para que sejam realizadas o mínimo de viagens em vazio, da aquisição de veículos menos poluentes ou com maior capacidade.

*IP17 – Número de acessos a relatórios Velocity:* tal como mencionado no subcapítulo 5.4 a Transaruil possui um *software* chamado *Velocity* que disponibiliza uma série de relatórios gerados automaticamente e que contêm informação relevante sobre a operação. Neste sentido, pretende-se que a empresa passe a verificar frequentemente a informação presente nos mesmos, pois tal irá permitir uma melhor gestão operacional.

## **6.6 – Iniciativas estratégicas**

Após definir os objetivos da Transaruil e respetivos indicadores que assinalam o alcançar dos primeiros, torna-se indispensável à obtenção de resultados a criação de um plano de ação/ iniciativas estratégicas que permitam que os objetivos sejam alcançados (Kaplan & Norton, 2003). Neste sentido, foram pensadas para a empresa 10 iniciativas, adaptadas e exequíveis à sua realidade, estando em conformidade com a capacidade da Transaruil ao nível dos recursos humanos e financeiros disponíveis. Em seguida, será realizada uma descrição detalhada das mesmas.

*IE1 – Criação de um plano de formação para motoristas com foco em condução segura e eficiente:* apostar na formação dos motoristas irá permitir não só o aumento da sua satisfação, como também tornar as viagens realizadas em serviço mais seguras e eficientes, diminuindo, simultaneamente, tanto o número de acidentes e multas, como o desgaste dos veículos.

*IE2 – Diminuição da impressão de papel:* na operação da Transaruil é possível reduzir significativamente a quantidade de papel impresso, substituindo-o, por exemplo, por folhas de cálculo em Excel. Tal irá não só contribuir positivamente para o ambiente, como para a redução do tempo de resposta ao cliente.

*IE3 – Fortalecer a notoriedade da marca com desenvolvimento de um plano de investimento em publicidade:* para conseguir atrair novos clientes e facilitar a criação de parcerias estratégicas, é importante que a Transaruil crie um plano de comunicação que promova a notoriedade da marca, por forma a ser reconhecida por potenciais clientes e de

acordo com aquilo que é a sua missão e os seus valores. Este investimento poderia passar, por exemplo, pela criação de um logotipo e um slogan para a empresa.

*IE4 – Criação de parcerias estratégicas:* esta iniciativa pretende essencialmente alcançar dois objetivos: a possibilidade de obter condições contratuais mais atrativas entre clientes e fornecedores, e aumentar a oferta e o número de clientes através do estabelecimento das mesmas com empresas concorrentes.

*IE5 – Aumentar o número de funcionalidades utilizadas no software de gestão Velocity:* a Transaruil tem à sua disposição um programa de gestão para todos os cartões de combustível da frota, onde é possível seguir a localização dos veículos em tempo real. No entanto, este programa dispõe de uma série de outras funcionalidades que não são exploradas pela empresa e que possibilitariam um maior conhecimento sobre a operação. Por exemplo, perceber qual a eficiência da condução de um dado motorista.

*IE6 – Automatização do processo operacional:* ao potenciar a automatização do processo operacional, a Transaruil conseguirá reduzir o tempo no processamento dos pedidos de serviço. Uma das ações para potenciar essa iniciativa poderá passar pela criação de uma fórmula para o cálculo em Excel para do valor a cobrar ao cliente por cada serviço.

*IE7 – Realização de inquéritos à satisfação de clientes e trabalhadores:* avaliar a satisfação de clientes e trabalhadores através de inquéritos realizados aos mesmos, representa um método rápido e com reduzido esforço a nível de recursos humanos e financeiro, que permitirá à empresa ter noção deste tópico e tomar as medidas necessárias.

*IE8 – Criação de um plano de formação específica para gestores de frota:* formar adequadamente os gestores de frota é bastante relevante. Neste sentido, deverá ser criado um plano de formações específico, por forma a garantir que estes apresentam as competências necessárias para retirar o melhor proveito dos recursos disponíveis.

*IE9 – Renegociar prazos de pagamento com clientes e fornecedores:* elaborar esta renegociação de prazos poderá ser um desafio devido às características próprias do setor já mencionadas. No entanto, representa uma iniciativa bastante relevante, no sentido em que ajudaria a melhorar a tesouraria da empresa e conseqüentemente redução da necessidade de recorrer a capital alheio.

*IE10 – Criação de uma política de prémios e promoções de acordo com os resultados:* com a finalidade de motivar os colaboradores, a empresa deve proporcionar aos mesmos incentivos de acordo com a sua produtividade/ resultados. Por exemplo, recompensar financeiramente os motoristas que durante o ano não apresentaram multas de excesso de



velocidade, praticaram uma condução económica e não foram responsáveis pela entrega de encomendas em atraso.

De acordo com o mencionado inicialmente, as iniciativas anteriormente descritas vão contribuir para que a empresa consiga alcançar os objetivos estratégicos definidos. Desta forma, na tabela 8, é possível perceber as relações existentes entre ambos.

Iniciativas Estratégicas	Objetivos Estratégicos																
	F 1	F 2	F 3	C 1	C 2	C 3	PI 1	PI 2	PI 3	PI 4	PI 5	DOA 1	DOA 2	DOA 3	DOA 4	DOA 5	
IE1		•		•			•			•		•	•			•	
IE2		•						•								•	•
IE3	•		•		•	•					•					•	
IE4	•			•	•			•	•		•					•	
IE5								•	•	•							•
IE6		•		•		•		•						•			•
IE7				•										•			
IE8		•	•					•	•		•	•	•	•	•		•
IE9		•	•														
IE10	•			•			•	•						•			

Tabela 8 - Impacto expectável das iniciativas nos objetivos estratégicos  
(Fonte: Elaboração própria)

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores da Performance	Iniciativas
<b>Perspetiva Financeira</b>	<b>F1</b> - Aumentar o volume de negócios	<b>IP1</b> - Volume de negócios	<b>IE1</b> - Criação de um plano de formação para motoristas com foco em condução segura e eficiente
	<b>F2</b> - Melhorar o resultado económico do negócio	<b>IP2</b> - EBIT	
	<b>F3</b> - Garantir uma adequada estrutura de financiamento	<b>IP3</b> - Valor de financiamento bancário	
<b>Perspetiva dos Clientes</b>	<b>C1</b> - Assegurar a fidelização dos clientes rentáveis	<b>IP4</b> - Nível de satisfação dos clientes	<b>IE2</b> - Diminuição da impressão de papel <b>IE3</b> - Fortalecer a notoriedade da marca com desenvolvimento de um plano de investimento em publicidade <b>IE4</b> - Criação de parcerias estratégicas com clientes e fornecedores
	<b>C2</b> - Angariar novos clientes (por tipo de cliente)	<b>IP5</b> - Tempo médio de resposta ao cliente	
	<b>C3</b> - Melhorar a notoriedade da marca	<b>IP6</b> - Número de novos clientes por tipo de cliente <b>IP7</b> - Investimento em comunicação	
<b>Perspetiva dos Processos Internos</b>	<b>PI1</b> - Garantir a máxima economia na utilização da frota	<b>IP8</b> - <i>Score</i> total da performance dos motoristas	<b>IE5</b> - Aumentar o número de funcionalidades utilizadas no <i>software</i> de gestão <i>Velocity</i> <b>IE6</b> - Automatização do processo operacional <b>IE7</b> - Realização de inquéritos à satisfação de clientes e trabalhadores
	<b>PI2</b> - Assegurar padrões de serviço elevados	<b>IP9</b> - Nível de serviço	
	<b>PI3</b> - Otimizar a ocupação da frota	<b>IP10</b> - Percentagem de viagens feitas em vazio	
	<b>PI4</b> - Potenciar a realização de viagens seguras	<b>IP11</b> - Percentagem de incidentes e multas em deslocações (%)	
	<b>PI5</b> - Melhorar a exploração das oportunidades de mercado	<b>IP12</b> - Número de relatórios setoriais analisados	
<b>Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional e do Ambiente</b>	<b>DOA1</b> - Melhorar as competências dos trabalhadores	<b>IP13</b> - Número de horas de formação por empregado	<b>IE8</b> - Criação de um plano de formação específica para gestores de frota <b>IE9</b> - Renegociar prazos de pagamento com clientes e fornecedores <b>IE10</b> - Criação de uma política de prémios e promoções de acordo com os resultados
	<b>DOA2</b> - Garantir satisfação dos trabalhadores	<b>IP14</b> - Nível de satisfação dos trabalhadores	
	<b>DOA3</b> - Potenciar a criação de parcerias estratégicas	<b>IP15</b> - Número de novas parcerias criadas	
	<b>DOA4</b> - Reduzir as emissões de Co2 diretas e indiretas	<b>IP16</b> - Número de emissões de Co2 emitidas em deslocações	
	<b>DOA5</b> - Melhorar a utilização das tecnologias disponíveis	<b>IP17</b> - Número de acessos a relatórios <i>Velocity</i>	

Tabela 9 - *Balanced Scorecard*  
(Fonte: *Elaboração própria*)

## Capítulo 7. Conclusão

### 7.1 – Conclusões e contributos

O contexto competitivo atual que se faz sentir na maioria dos setores, assim como no TRM, prima por uma forte concorrência e incerteza, provocada nomeadamente por fatores externos que as empresas não controlam e que podem ter um impacto profundo na sua operação, como por exemplo, as consequências da pandemia Covid-19 ou do conflito atual na Ucrânia, que impactou especialmente o setor dos transportes devido à forte subida que provocou no preço dos combustíveis.

Perante este contexto, para as empresas se conseguirem manter competitivas no mercado, precisam de orientação estratégica, que permita não só que estas alcancem os objetivos definidos, como também consigam adaptar-se às rápidas alterações que ocorrem na envolvente. A orientação estratégica anteriormente referida é, na maior parte das vezes, insuficiente ou inexistente nas empresas com menor dimensão (PME), situação que se torna particularmente relevante dada a importância que estas apresentam para a economia dos países nos quais operam. Neste sentido, a implementação do BSC nas PME pode contribuir para inverter esta situação, uma vez que introduz o formalismo associado ao sistemas de CG, através da descrição da visão e dos objetivos estratégicos (Russo, 2015). A implementação desta ferramenta promove também reuniões periódicas entre gestores, contribuindo para um melhor entendimento da concorrência e dos clientes (Malagueño et al., 2018).

Tendo reconhecido a importância deste tema, procedeu-se à conceptualização do BSC para a Transaruil, dando resposta à questão de investigação e a todos os objetivos específicos definidos para o projeto. Com o mesmo, foi possível admitir a adequabilidade do modelo à empresa em questão.

Através da concretização do presente projeto, foi também possível comprovar a necessidade de adaptação do BSC às características específicas das PME, através da definição de objetivos estratégicos e iniciativas pouco complexas, cuja monitorização não exigisse um elevado número de recursos. Neste contexto, é também relevante destacar que a adoção de um SBSC, apesar de não ser um aspeto inovador, possibilitou a discussão de temas relacionados com a sustentabilidade, que apesar de vistos como relevantes para a Transaruil, não existia, até então, qualquer iniciativa que demonstrasse a preocupação existente com este tema.

Em suma, com vista à consideração dos contributos do projeto, é possível destacar que a sua componente prática apresentou um impacto direto e imediato na empresa para o qual o BSC foi desenvolvido. Este impacto foi positivo na medida em que se introduziram temas de

carater estratégico relevantes, possibilitando: definir a missão, visão e valores; identificar as perspetivas da performance, respetivos objetivos estratégicos e seus indicadores; estabelecer as relações de causa-efeito para criar o mapa estratégico e determinar quais as iniciativas a levar a cabo pela Transaruil, para conseguir alcançar os objetivos estratégicos definidos. Em resumo, este projeto exigiu que os gestores da empresa refletissem sobre o que pretendem para a mesma e a forma de lá chegar, bem como sobre os processos de gestão necessários à melhoria da performance do seu negócio.

As etapas mencionadas anteriormente permitiram que a empresa desenvolvesse uma visão e um percurso coerente para alcançá-la, estando consciente que o mesmo pode ser alterado de acordo com as próprias necessidades da operação ou para dar resposta a alterações que ocorram no setor. A conceção do BSC permitiu também ajudar a empresa a tomar melhores decisões, no sentido em que estas passam a ser realizadas considerando uma visão estratégica de longo prazo, ao invés de ter apenas por base as necessidades que surgem naturalmente da operação.

Espera-se que a empresa prossiga com a implementação do BSC desenvolvido, e que tal assegure, não só a continuidade, mas também sustentabilidade e competitividade da mesma no mercado em que se insere.

## **7.2 – Limitações**

Ao longo do desenvolvimento do projeto foram identificadas limitações que se dividem essencialmente em duas etapas distintas: recolha de informação e conceção do modelo BSC no contexto do estágio *part-time* desenvolvido na Transaruil.

No que diz respeito à fase de recolha de informação, é possível referir a grande variedade de literatura que existe sobre o BSC, o que causou alguma dificuldade ao nível da seleção da informação relevante a considerar. Ainda nesta fase, para a realização do capítulo V, onde foi feita uma caracterização do setor do TRM, verificou-se que a grande maioria dos relatórios com dados estatísticos atuais sobre o mercado nacional e europeu apresentavam um acesso restrito, sendo necessário pagar para conseguir aceder aos mesmos. Estes tipo de relatório é relevante devido à junção de informação sobre as empresas do setor que apresenta.

Na fase prática do projeto, destacam-se essencialmente duas limitações, a primeira surgiu logo no começo e relacionou-se com a falta de orientação estratégica desta empresa o que fez com que, não existindo nenhuma base, todos os conceitos fossem explicados e criados, tornando esta fase do projeto mais demorada do que o inicialmente planeado. Para

além do mais, o estágio realizado na empresa entre junho e agosto coincidiu com o período de férias dos colaboradores o que dificultou a validação de alguns aspetos do modelo.

Por fim, tendo em conta as limitações gerais do projeto, realça-se que a duração do mesmo não é suficiente para proceder à implementação do modelo, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento das iniciativas e avaliação do alcançar dos objetivos estratégicos.

### **7.3 – Oportunidades de desenvolvimentos futuros**

Tendo em consideração as oportunidades de investigação futura, e com o objetivo de dar seguimento ao presente projeto, destaca-se a hipótese de implementar o BSC na Transaruil. Esta implementação teria como objetivo perceber o impacto da ferramenta de CG e contribuir para a literatura relacionada com a aplicabilidade do modelo às PME que atualmente carece ainda de casos práticos (Jolović & Jolović, 2020; Malagueño et al., 2018b; Mtar, 2017). No processo de implementação, seriam realizadas revisões ao modelo para incluir possíveis ajustes necessários. Seria igualmente interessante realizar uma comparação entre o modelo conceptualizado no projeto, e o efetivamente aplicado pela Transaruil, após ajustes resultantes da operação. Desta forma, seria possível avaliar o *GAP* existente entre algo que foi conceptualizado e o modelo real a ser utilizado pela empresa.

## Fontes

Decreto-Lei nº 57/2021 de 13 de julho das Infraestruturas e Habitação. Diário da República: 1ª série, nº134 (2021). Acedido a 22 mai. 2022. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/57-2021-167133018>

Decreto-Lei nº 20/2019 de 30 de janeiro da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República: 1ª série, nº144 (2019). Acedido a 22 mai. 2022. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/20-2019-118748847>

Decreto-Lei nº 136/2009 de 5 de junho do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Diário da República: 1ª série, nº109 (2009). Acedido a 24 mai. 2022. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/136-2009-494226>

Decreto-Lei nº 126/2009 de 27 de maio do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Diário da República: 1ª série, nº102 (2009). Acedido a 23 mai. 2022. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/126-2009-494212>

Decreto-Lei nº 257/2007 de 16 de julho do Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Diário da República: 1ª série, nº 135 (2007). Acedido a 22 mai. 2022. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/257/2007/07/16/p/dre/pt/html>

Regulamento nº 1071/2009 de 11 de novembro do Parlamento Europeu e do Conselho. Jornal Oficial da União Europeia (2009). Acedido a 22 mai. 2022. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:300:0051:0071:PT:PDF>

Regulamento nº 561/2006 de 11 de abril do Parlamento Europeu e do Conselho. Jornal Oficial da União Europeia (2006). Acedido a 22 mai. 2022. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02006R0561-20200820&from=EN>

## Referências Bibliográficas

- 2GC Limited. (2021). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020: Summary of Findings*.  
<https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>
- al Kayid, W., Jin, Z., Priporas, C. V., & Ramakrishnan, S. (2022). Defining family business efficacy: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 141(November 2021), 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.081>
- Avramov, D., Cheng, S., Lioui, A., & Tarelli, A. (2021). Sustainable investing with ESG rating uncertainty. *Journal of Financial Economics*, xxxx.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.009>
- Barros, R. S. & Ferreira, A. (2019). Bridging management control systems and innovation: the evolution of the research and possible research directions. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 16 (3), 342–372.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. da C. (2021). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 351. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0137>
- Bayraktar, M., & Algan, N. (2019). The Importance Of SMEs On World Economies. *International Conference on Eurasian Economies 2019*, 500, 56–61.  
<https://doi.org/10.36880/c11.02265>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bektas, T. (2017). *Freight Transport and Distribution: Concepts and Optimisation Models*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Bose, S., & Springsteel, A. (2017). The Value and Current Limitations of ESG Data for the Security Selector. *Journal of Environmental Investing*, 8(1).
- Carenys, J. (2010). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, 69–70.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Choi, J. (Willie). (2020). Studying “and”: A perspective on studying the interdependence between management control practices. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101188. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101188>

- COLLINS, F. (1982): "Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol.7, num.3, pp.107-121
- Comissão das Comunidades Europeias. (2003). Recomendação da Comissão Europeia relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da Uniao Europeia*, L 124, 36–41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT>
- Comissão Europeia. (2019). *Guia do utilizador relativo à definição da PME v.2* (Vol. 2). <https://doi.org/10.2873/80894>
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991–1025. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299>
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083221>
- Eurostat. (2020). *Energy, transport and environment statistics*. <https://doi.org/10.2785/522192>
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability (Switzerland)*, 8(6). <https://doi.org/10.3390/su8060545>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- FISHER, J (1995): "Contingency-based research on management control systems: categorisation by level of complexity", *Journal of Accounting Literature*, vol.14, pp.24-53
- FLAMHOLTZ, E. (1983): "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical evidences", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, num.2, pp. 153-169
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 709–742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Gond, J.-P., O’Sullivan, N., Slager, R., Homanen, M., Viehs, M., & Mosony, S. (2018). *Engagement Creates Value for Investors the Six Principles*. 31. <https://www.unpri.org/download?ac=4637>



- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Chichester, West Sussex : Wiley. <https://doi.org/10.4324/9781003104339>
- Henri, J. F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Hill, J. (2020). *Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-03866-9>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family Firm(s) Outcomes Model: Structuring Financial and Nonfinancial Outcomes Across the Family and Firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202. <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>
- Hübel, B., & Scholz, H. (2020). Integrating sustainability risks in asset management: the role of ESG exposures and ESG ratings. *Journal of Asset Management*, 21(1), 52–69. <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00139-z>
- INE. (2021). Empresas em Portugal. In *Ine* (Vol. 53, Issue 9).
- INFORMA D&B. (2021). *Transporte De Mercancías Por Carretera (Mercado Ibérico)*.
- IRSG; KPMG. (2021). *Accelerating the S in ESG: a roadmap for global progress on social standards* (Issue June). <https://www.irsg.co.uk/publications/accelerating-the-s-in-esg-a-roadmap-for-global-progress-on-social-standards/>
- Jansen, E. P. (2018). Bridging the gap between theory and practice in management accounting: Reviewing the literature to shape interventions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(5), 1486–1509. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2015-2261>
- Jolović, I., & Jolović, N. (2020). Assessment of the applicability of the Balanced Scorecard concept in small and medium-sized enterprises. *Skola Biznisa*, 1, 112–136. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-28253>
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>
- Kammerlander, N. (2021). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, xxxx, 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>
- Kang, J. S., Chiang, C. F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned

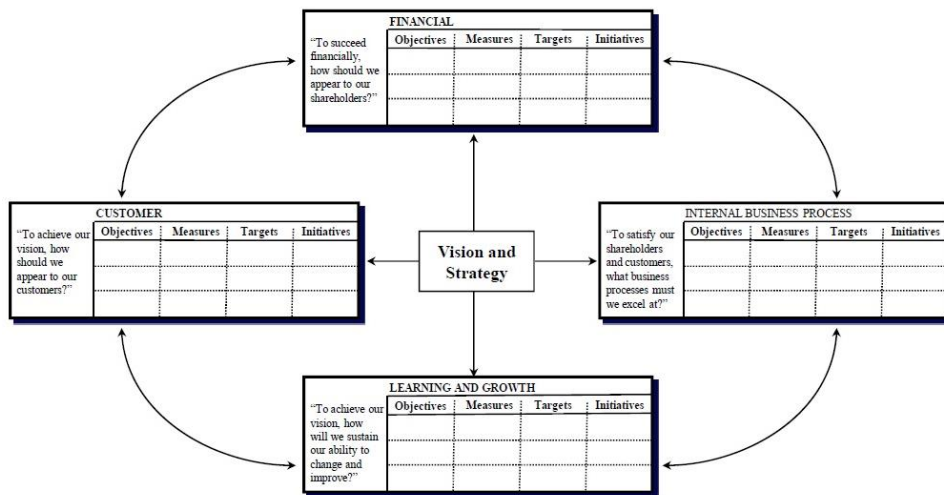
- hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000b). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Jan: 62-77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1562586>
- Khan, M. (2019). Corporate Governance, ESG, and Stock Returns around the World. *Financial Analysts Journal*, 75(4), 103–123.  
<https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1654299>
- Khan, M. A. (2021). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and Meta Analysis. *Research in International Business and Finance*, 101668.  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- Khan, M. A. (2022). ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and Meta Analysis. *Research in International Business and Finance*.  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>
- Kober, R., & Northcott, D. (2021). Testing cause-and-effect relationships within a balanced scorecard. *Accounting and Finance*, 61(S1), 1815–1849.  
<https://doi.org/10.1111/acfi.12645>

- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), 487–510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Lukka, K., & Wouters, M. (2022). Towards interventionist research with theoretical ambition. *Management Accounting Research*, 55(May 2020).
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018a). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018b). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Miroshnychenko, I., de Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2021). Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 682–708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Mtar, K. (2017). The impact of balanced scorecard on sme performance in France. *Human Systems Management*, 36(4), 369–379. <https://doi.org/10.3233/HSM-171785>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management* (2nd ed., Vol. 7, Issue 1). SAGE Publications Ltd.
- Nascimento, J. E. S. (2020). *Conceptualização de um Balanced Scorecard para empresas do Setor dos Biocombustíveis na Produção de Pellets em Portugal*.
- Nowakowska-Grunt, J., & Strzelczyk, M. (2019). The current situation and the directions of changes in road freight transport in the European Union. *Transportation Research Procedia*, 39(2018), 350–359. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.06.037>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2017). Investment governance and the integration of environmental, social and governance factors. In *Oecd* (pp. 1–56). <https://www.oecd.org/finance/Investment-Governance-Integration-ESG-Factors.pdf>

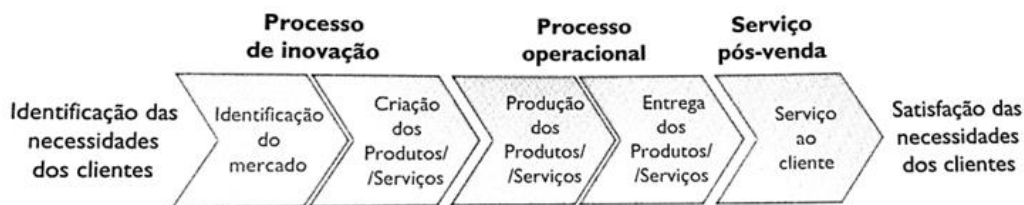
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Otley, D. T. (1980). Accounting, Organizations and Society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4).
- Pape, M. (2022). *Russia's war on Ukraine: Implications for EU transport* (Issue May). European Parliamentary Research Service.
- Quezada, L. E., López-Ospina, H. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2018). Identifying causal relationships in strategy maps using ANP and DEMATEL. *Computers and Industrial Engineering*, 118(December 2017), 170–179. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.02.020>
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(December 2020), 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Reynolds, A., Fourie, H., & Erasmus, L. (2019). A generic balanced scorecard for small and medium manufacturing enterprises in South Africa. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.193>
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p39>
- RUSSO, João. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6th ed.). LIDEL
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. In Business.* <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+Business+Planning+Guide+:+Creating+a+Plan+for+Success+in+Your+Own+Business#4>
- Tsao, C. W., le Breton-Miller, I., Miller, D., & Chen, S. J. (2021). Firing managers: The benefits of family ownership and costs of family management. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100411. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100411>
- World Trade Organization. (2022). *Russia-Ukraine conflict puts fragile global trade recovery at risk* (pp. 1–10).
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5).
- Yin, R. Q. (2016). *Qualitative Research From Start to Finish* (2nd ed.). THE GUILFORD PRESS.

## Anexos

Anexo A - Tradução da visão e da estratégia em 4 perspectivas .....	60
Anexo B - Modelo genérico para a criação de valor .....	60
Anexo C - Exemplo de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para o BSC .....	61
Anexo D - Esquema para a elaboração de um mapa estratégico .....	61
Anexo E - Critério europeu para a definição de PME.....	62
Anexo F - Elementos estruturais do modelo das 5 forças de Porter .....	62
Anexo G - <i>Score</i> de um motorista da Transaruil nos últimos 30 dias.....	63



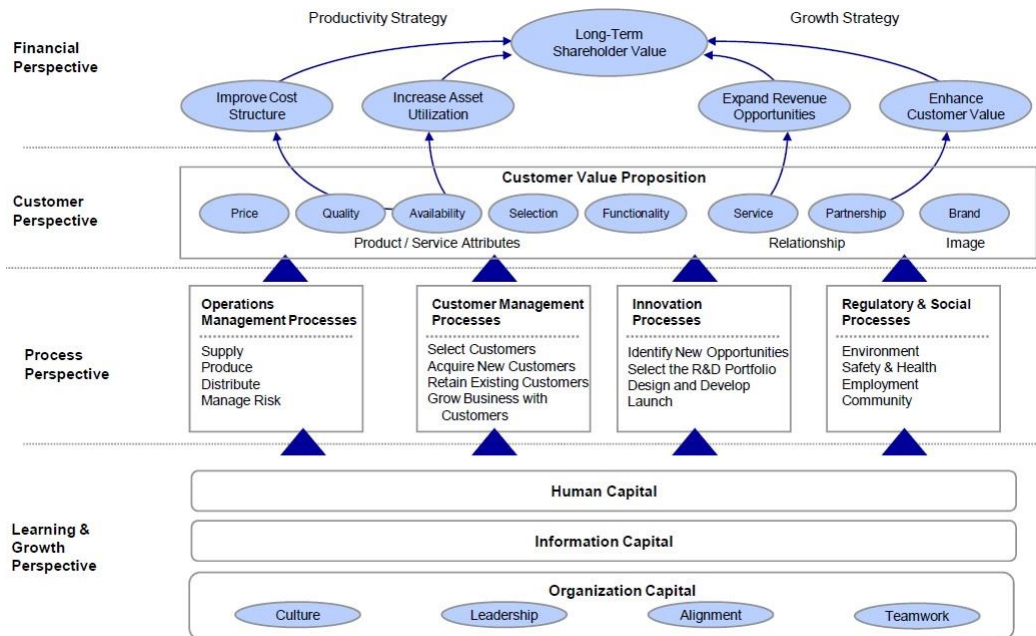
Anexo A - Tradução da visão e da estratégia em 4 perspectivas  
(Fonte: Kaplan, & Norton, 2009)



Anexo B - Modelo genérico para a criação de valor  
(Fonte: Russo, 2015)

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES/ MEDIDAS	METAS (1.º ANO) QUANTIFICAÇÃO DE VALORES	INICIATIVAS PLANOS DE AÇÃO
PERSPETIVA FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI = 28% (Taxa de rentabilidade do investimento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar utilização dos ativos</li> <li>Introduzir os Seis Sigma</li> </ul>
PERSPETIVA DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelização de clientes através da qualidade dos produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de satisfação dos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% de clientes satisfeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar inquéritos de satisfação (clientes)</li> <li>Fortalecer imagem de prestígio com publicidade na TV</li> </ul>
PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimização de processos de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prazo do ciclo de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução do prazo de produção de 10 para 8 dias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redesenhar processos</li> <li>Melhorar programação da produção com o departamento comercial</li> </ul>
PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competência e motivação dos trabalhadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de formação</li> <li>Índice de motivação dos trabalhadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 horas de formação por trabalhador/ano</li> <li>Atingir 90% de trabalhadores satisfeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar programa de formação regular</li> <li>Prémios/promoções segundo resultados</li> </ul>

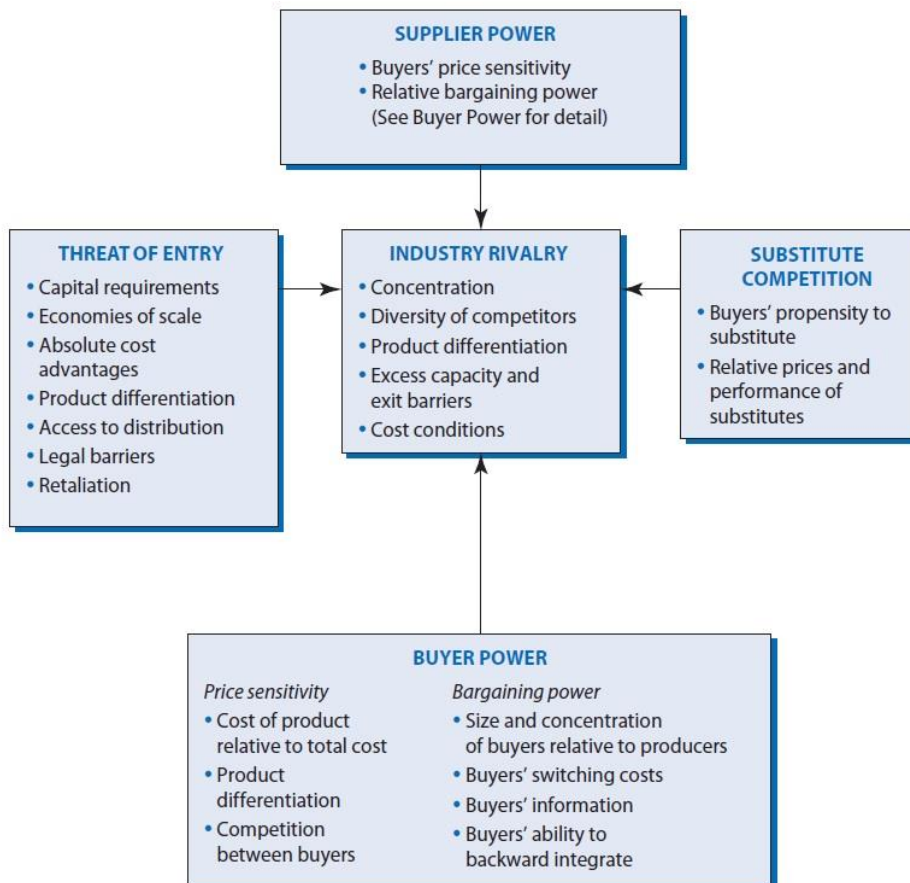
Anexo C - Exemplo de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para o BSC (Fonte: Russo, 2015)



Anexo D - Esquema para a elaboração de um mapa estratégico (Fonte: Kaplan, & Norton, 2009)

	N.º DE TRABALHADORES	VOLUME DE NEGÓCIOS (VN)	ATIVO TOTAL	CRITÉRIO DE INDEPEND. DO CAPITAL
1. MICROEMPRESA	<10	≤2 000 000 € (Até 2004: ≤1 500 000 €)	≤2 000 000 € (Até 2004: Não definido)	-
2. PEQUENA EMPRESA	10-49	2 000 001 € ≤ VN ≤ 10 000 000 € (Até 2004: 1 500 001 € e 7 000 000 €)	Até 10 000 000 € (Até 2004: ≤5 000 000 €)	-
3. MÉDIA EMPRESA	50-249	10 000 001 € ≤ VN ≤ 50 000 000 € (Até 2004: 7 000 001 € e 40 000 000 €)	Até 43 000 000 € (Até 2004: ≤27 000 000 €)	-
PME = 1 + 2 + 3	<250	Até 50 000 000 € (Até 2004: ≤40 000 000 €)	Até 43 000 000 € (Até 2004: ≤27 000 000 €)	<25% capital de grande empresa

Anexo E - Critério europeu para a definição de PME  
(Fonte: Russo, 2015)

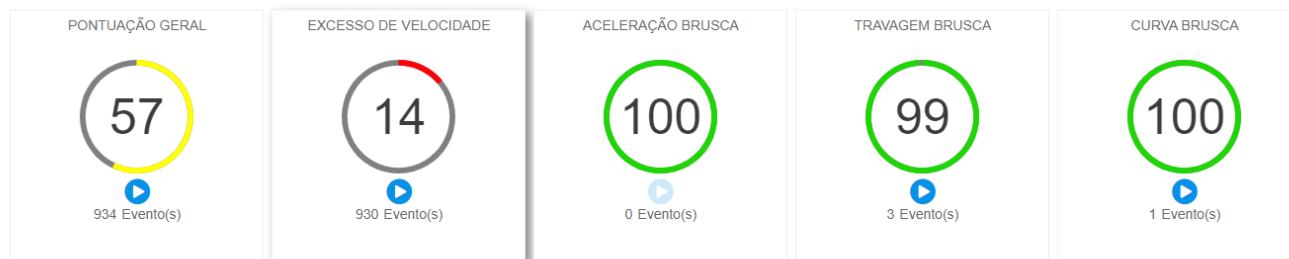


Anexo F - Elementos estruturais do modelo das 5 forças de Porter  
(Fonte: Grant, 2016)

## Desempenho do motorista

Condutor

- Excesso de velocidade - 30 dias anteriores



[Resumo](#)
[Gráfico](#)
[Definições de pontuação](#)

DETALHES DA PONTUAÇÃO DE EXCESSO DE VELOCIDADE		
Gravidade do Evento	Número de eventos	Ver Eventos
Alto	14	<a href="#">▶</a>
Médio	143	<a href="#">▶</a>
Baixo	773	<a href="#">▶</a>

Anexo G - Score de um motorista da Transaruil nos últimos 30 dias  
(Fonte: Velocity)