



Catarina Isabel dos Santos Vital Narciso

O Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à tomada de decisão

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Junho, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Catarina Isabel dos Santos Vital Narciso

O Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à decisão

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadores:

- Professor Doutor Mário Augusto — FEUC
- Dr. Vítor Marques — Incopil - *Indústria e Comércio de Pimentão, S.A.*

Coimbra, 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família em especial a minha mãe que me empurrou para uma nova etapa da minha vida. Sem ela, sem o seu apoio certamente não teria tido a força necessária, nem a motivação para levar o Mestrado até ao fim.

Em segundo lugar o meu profundo obrigado à empresa que me acolheu – a Incopil, S.A. e a todos os membros que me apoiaram e contribuíram para a realização deste projeto. De entre estes, deixo um especial agradecimento ao Dr. Vítor Marques pelo acompanhamento contínuo durante o desenvolvimento do Balanced Scorecard.

Agradeço ao meu orientador de estágio, o Doutor Mário Augusto, por todo o apoio prestado nas dúvidas que foram surgindo durante o estágio bem como por todas as sugestões, correções e acompanhamento prestado durante a elaboração do presente relatório.

E por fim, um muito obrigado a todos os mestres com quem tive o prazer de contactar ao longo da minha vida académica, sejam estes da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar, sejam da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. A todos o meu muito obrigado por partilharem comigo os vossos conhecimentos e contribuírem para esta realização.

Resumo

O presente relatório tem como finalidade apresentar o trabalho desenvolvido durante estágio curricular integrado no Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio decorreu na Empresa Incopil – Industria e Comércio de Pimentão S.A., entre os dias 3 de Fevereiro e 13 Junho de 2014.

No início dos anos 90 do século XX, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um sistema integrado de avaliação de desempenho denominado *Balanced Scorecard*. Este instrumento veio revolucionar os sistemas de gestão tradicionais baseados apenas em elementos financeiros e veio agregar a estes elementos não financeiros, explorando as relações causa-efeito entre estes e utilizando métricas, indicadores e metas com o propósito de acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos que visam alcançar a visão e reforçar a missão da empresa no mercado. Além destes aspetos, o *Balanced Scorecard* é passível de ser adaptado a qualquer organização de acordo com as suas necessidades ou características e de certo modo concentra em si, uma vasta gama de informações que facilitaram o processo de tomada de decisão.

A Incopil, porém, ainda alheia aos benefícios deste sistema, fundamenta a sua análise financeira em tradicionais indicadores económico-financeiros tradicionais, o que já não se afigura plausível, não só por razões estratégicas, mas principalmente porque se demonstra inadequado face às preocupações da sociedade do século XXI. Assim, a implementação do *Balanced Scorecard* permitirá à empresa considerar outras perspetivas que não somente a financeira porque, embora esta seja o motor de qualquer organização sem a qual não existe atividade, ela é só uma parte do esqueleto empresarial, pois quer clientes, processos e aprendizagem e crescimento, têm um contributo vital na prossecução da estratégia da empresa.

Ao longo do relatório será feita uma abordagem teórica ao tema – Balanced Scorecard, uma apresentação da empresa e aplicação prática do desenvolvimento e da sua implementação na Incopil,S.A..

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Relações causa-efeito, Mapa Estratégico, Missão, Visão, Tomada de decisão.

Abstract

This report aims to present the work done during curricular internship integrated in the Master's Degree in Management at the Economics Faculty of the University of Coimbra. The internship took place at Incopil - Industria e Comércio de Pimentão S.A., between 3rd February and 13th June 2014 .

In the early 90's of XX century, Kaplan and Norton (1992) developed an integrated system for performance evaluation called Balanced Scorecard. This instrument has revolutionized traditional management systems based only in financial elements, bring to the analysis the non-financial elements, exploring the cause-effect relationships between those and using metrics , indicators and targets in order to track and monitor the achievement of strategic objectives aimed at achieving the vision and strengthen the mission of the company in the market . Besides these aspects, the Balanced Scorecard is able to be adapted to any organization according to their needs or characteristics and focus on himself a wide range of information that help the process of decision making.

The Incopil, however, still oblivious to the benefits of this system, its financial analysis based on traditional economic and financial indicators, which no longer seems plausible, not only for strategic reasons, but primarily because it demonstrated inappropriate to the concerns of the society XXI century. Therefore, the implementation of Balanced Scorecard will allow the company to consider other perspectives, not only the financial because, although this is the engine of any organization without which there is no activity, it is only a part of the business body because the customers, processes and learning and growth, have a vital contribution in the pursuit of strategic company.

Throughout the report a theoretical approach will be taken to the theme - Balanced Scorecard, a presentation of the company and its practical application in the development and implementation of the Incopil, SA's Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, cause-effect relations, Strategic Map, Mission, Vision, Decision making.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	ix
Introdução.....	1
Capítulo 1 – A empresa.....	3
1.1 História	3
1.2 Estrutura interna da empresa	4
1.3 Sistema de Qualidade	4
1.4 Os Produtos.....	5
1.5 Fornecedores	6
1.5 Clientes	7
1.6 Principais Concorrentes.....	8
1.7 Tarefas realizadas durante o estágio.....	8
a) Análise Económica e Financeira da Empresa	9
b) Tarefas Administrativas Desenvolvidas	10
c) Controlo de Gestão.....	10
Capítulo 2 – Contexto teórico.....	11
2.1 As matérias-primas do <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.1 Conceito de Estratégia.....	11

2.1.1.1 A origem militar	11
2.1.2 A estratégia empresarial.....	12
2.1.1.3 O conceito de estratégia moderno	12
2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	13
2.1.2.1 Missão	14
2.1.2.2 Valores.....	14
2.1.2.3 Visão	14
2.1.2.4 Objetivos.....	15
2.1.3 Avaliação e Controlo	15
2.1.4 Ferramentas de Avaliação de Desempenho.....	16
2.2 O <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.1 O Conceito.....	17
2.2.2 Como surgiu o <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> 1.0.....	18
2.2.3.1 O que é o <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.4 As perspetivas do <i>Balance Scorecard</i>.....	21
2.2.4.1 A perspetiva financeira	22
2.2.4.2 Perspetiva dos Clientes.....	22
2.2.4.2.1 Indicadores <i>Lag</i> e indicadores <i>Lead</i>	23
2.2.4.2.2 <i>A proposta de valor</i>	23
2.2.4.3 A Perspetiva dos processos internos da empresa	24
2.2.4.4 Perspetiva do crescimento e aprendizagem.....	25
2.2.5 As limitações do <i>Balanced Scorecard</i> 1.0	26
2.2.6 O <i>Balanced Scorecard</i> 2.0.....	27
2.2.6.1 Um sistema de medição da performance.....	27
2.2.6.2 Comunicar a Estratégia – Mapa estratégico.....	30
2.2.6.3 Gestão da Mudança	33
2.2.7 O <i>Balanced Scorecard</i> e o processo de tomada de decisão	34
Capítulo 3 –O <i>Balanced Scorecard</i> da <i>Incopil S.A.</i>	36
3.1 Material de suporte.	36
3.2 Entrevistas com os responsáveis das secções	37

3.3	As declarações de visão, valores, missão e estratégia.....	37
3.4	Objetivos e indicadores.....	38
3.4.1	Perspetiva Financeira	39
3.4.2	Perspetiva Clientes	40
3.4.3	Perspetiva Processos Internos.....	41
3.4.4	Perspetiva Crescimento e Aprendizagem.....	42
3.5	Relações causa-efeito.....	44
3.6	Estabelecer metas para os indicadores.....	45
3.7	Plano de iniciativas	48
3.8	A implementação do <i>Balanced Scorecard</i>.....	52
3.9	O processo de tomada de decisão	53
Capítulo 4 – Conclusões		55
4.1	Síntese da contribuição do trabalho realizado.....	55
4.2	Análise Crítica do estágio e da empresa	55
4.3	Análise Crítica do tema e considerações finais	56
	Bibliografia	58
Anexos		62
Anexo 1 - Estatuto PME Líder e PME Excelência		62
	Estatuto PME Líder	62
	Estatuto PME Excelência.....	64
Anexo 2 – Dashboard’s e Monitorização de Indicadores.....		66
Dashboard da perspetiva Financeira.....		67
Dashboard da perspetiva Clientes		68
Dashboard da perspetiva Processos Internos.....		69
Dashboard da perspetiva Aprendizagem e Crescimento		70

Índice de Figuras

Figura 1: Empresas que atualmente constituem o Grupo Incopil.	3
Figura 2: Organigrama da Incopil.	4
Figura 3: Marcas e Produtos da Incopil S.A.	6
Figura 4: Constituição das compras da Incopil (2013)	6
Figura 5: Distribuição das compras da Incopil (2013).	7
Figura 6: Repartição das vendas da Incopil (2013).	7
Figura 7: Insígnia da marca Paladim detida pela empresa Mendes e Gonçalves, S.A.,	8
Figura 8: Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da empresa.	13
Figura 9: Tradução da missão em resultados estratégicos.	20
Figura 10: Perspetivas do Balanced Scorecard.	21
Figura 11: Balanced Scorecard 1.0.	21
Figura 12: Proposta de Valor de Kaplan e Norton.	24
Figura 13: Cadeia de Valor e os Processos Operacionais associados.	25
Figura 14: O Balanced Scorecard 2.0.	28
Figura 15: Processos de gestão da estratégia.	29
Figura 16: Diagrama das relações entre os objetivos estratégicos.	32
Figura 17: Evolução III do Balanced Scorecard.	33
Figura 18: Mapa Estratégico e relações causa-efeito da Incopil.	44

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definição de Balanced Scorecard.	19
Tabela 2: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da perspetiva financeira.	40
Tabela 3: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da perspetiva Clientes.	41
Tabela 4: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da Perspetiva Processos Internos.	42
Tabela 5: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores de desempenho da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.	43
Tabela 6: Modelo de Balanced Scorecard proposto para a Incopil, S.A..	46
Tabela 7: Modelo de Balanced Scorecard proposto para a Incopil, S.A. (continuação).	47
Tabela 8: Mapa das iniciativas estratégicas.	50
Tabela 9: Mapa das iniciativas estratégicas (continuação).	51

Introdução

O estabelecimento de metas e objetivos dita uma importante condição da natureza humana, isto é, dita uma forma de crescimento, aprendizagem e realização de um indivíduo face às mais infinitas circunstâncias com que este se depara no seu caminho, para atingir certo ou determinado objetivo. À semelhança do ser humano, também esta condição é verificada no contexto organizacional. Desde a criação de determinada sociedade, esta tem, à partida, os seus objetivos e metas estabelecidos, no entanto, muitas delas não possuem o “mapa” de como os alcançar, sobrevivendo muitas vezes à deriva no mercado sem um rumo traçado para alcançar essa realização. Sabendo até onde querem chegar mas não tendo definido o caminho para tal, bem como alternativas para contornar ou mitigar os obstáculos que vão surgindo ao longo deste caminho.

Segundo Amit e Shoemaker (1993), é precisamente esta a importância da estratégia empresarial, muito mais do que saber até onde a empresa pretende ir, é necessário definir como e quando a empresa quer alcançar essa meta, para que em função das suas necessidades, possa estar um passo à frente da sua concorrência. A estratégia para ser bem-sucedida deve ser formulada e implementada, tendo em conta a missão, as políticas, os objetivos, o ambiente interno e externo da organização, aproveitando as oportunidades e afastando as ameaças e, permitindo, assim, à organização a obtenção de uma vantagem competitiva (Freire, 1997)

Uma contabilidade organizada, por si só, não acrescenta qualquer valor a uma empresa, esta é baseada apenas em valores do passado, não refletindo as capacidades e ações que produzirão valor para o futuro. Assim sendo, possuir apenas informação gerada pela contabilidade financeira não é suficiente para uma gestão eficaz, os indicadores financeiros, por si só, são insuficientes porque não informam se a empresa está a aumentar vantagem competitiva e se está a melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores. Sendo por isso necessária a adoção de ferramentas de avaliação e de mensuração de *performance* da estratégia implementada, tal como o *Balanced Scorecard*, que merece especial atenção neste relatório.

Para Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* é um método de clarificação, comunicação e alinhamento, define objetivos estratégicos que permitem atingir a visão, clarificando o significado de cada um deles, e quantificar as metas a atingir. Assim, a estratégia é descrita, compreendida e executada, permitindo gerir e obter resultados, apoiando muitas das vezes as tomadas de decisão, revelando-lhes quais os passos a seguir para atingir tais objetivos.

É precisamente esse o tema do presente relatório, saber até que ponto um *Balanced Scorecard* pode contribuir para facilitar o processo de tomada de decisão no contexto organizacional. Sendo este o tema abordado no contexto do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na empresa Incopil S.A..

Este relatório, para além desta introdução, encontra-se organizado em mais quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à apresentação da empresa em que decorreu o estágio. Neste capítulo dá-se relevo, à sua área de atuação, aos principais clientes e fornecedores, e uma pequena abordagem da sua concorrência, bem como a descrição das atividades realizadas durante o período de estágio.

O segundo capítulo é constituído pelo enquadramento teórico relativo ao tema em análise podendo este, ser dividido em duas grandes secções. A primeira onde são apresentados os conceitos chave que se encontram por detrás do *Balanced Scorecard*, assim como algumas noções da gestão estratégica a ele associados, a evolução do conceito de estratégia até aos dias de hoje, os conceitos de Missão, Visão, Valores e Objetivos, a necessidade de avaliar e controlar o plano estratégico, bem como uma breve referência às ferramentas de avaliação de desempenho, onde se enquadra o *Balanced Scorecard*. A segunda secção deste capítulo é dedicada ao *Balanced Scorecard*, onde este será abordado em traços gerais, desde a sua criação por Kaplan e Norton (1992) até ao presente. Será ainda apresentado o contributo desta ferramenta na tomada de decisão ao nível da empresa.

O terceiro capítulo resulta da aplicação do *Balanced Scorecard* à empresa acolhedora, a Incopil S.A., tendo em conta o plano de implementação proposto por Santos (2006). Neste capítulo serão apresentados os objetivos estratégicos da empresa que contribuirão para o alcance da visão, tendo em conta a missão, os valores e a estratégia da empresa, os indicadores que permitirão avaliar o desempenho da empresa nos objetivos identificados e as metas a que a Incopil, S.A. se compromete a alcançar. Será também apresentado um plano de iniciativas para o alcance de tais objetivos, algumas sugestões para a sua implementação e o modo como esta implementação irá contribuir para a tomada de decisão.

Por último o quarto capítulo, será constituído pelas conclusões retiradas deste período de estágio, bem como da aprendizagem realizada com este relatório, será apresentada uma síntese da contribuição do trabalho realizado, e por fim uma análise crítica do estágio, da empresa e do tema juntamente com algumas considerações finais.

Capítulo 1 - A empresa

1.1 História

No dia 12 de Maio de 1974, 14 das 20 empresas que em todo o país se dedicavam à produção de pimentão colorau, decidiram unir os seus esforços em prol de um futuro comum. Deste modo nasceu a Incopil, S.A. sediada no concelho de Ponte de Sor, distrito de Portalegre.



Figura 1: Empresas que atualmente constituem o Grupo Incopil.

Fonte: Incopil

Sendo atualmente parte integrante de um grupo constituído por três empresas associadas, Incopil, S.A., a Raul Martins Lobato, Lda. (Flor das Hortas) e a Pimensor, Lda., sendo as suas insígnias apresentadas na figura 1.

Anos depois, com a entrada de Portugal para a União Europeia, a importação do pimento colorau a preços muito abaixo dos praticados na altura em Portugal, veio ter como consequência o desaparecimento de 80% do mercado de um momento para outro. A empresa perdeu muitos dos seus investidores, mas soube focar-se em novas soluções, assumindo uma grande vontade de sobreviver neste novo paradigma do mercado único e investiu em novos temperos, o que lhe conferiu uma trajetória de sucesso.

Desde então, a contínua aposta na inovação e nos processos de fabrico, de modo a garantir qualidade e capacidade de produção, garantiu a liderança no mercado em Portugal e uma presença cada vez maior em mercados como o Canadá, Estados Unidos, Espanha, França, Suíça, Inglaterra, Luxemburgo, Suécia, Áustria e Polónia.

Sendo sediada num meio rural e com poucas empresas, a Incopil é uma das empresas com mais longevidade, mostrando como resultado disso mesmo, uma maior estabilidade e sucesso em comparação com as restantes empresas. Sendo também um dos grandes pontos fortes, a utilização de matéria-prima proveniente dos pequenos produtores na região, bem como a garantia da sustentabilidade dos mesmos.

1.2 Estrutura interna da empresa

Quanto à sua estrutura, e pela análise do organigrama da empresa (figura 2) podemos ver que esta se encontra organizada por departamentos, segundo a tipologia de atividades realizadas. Apenas o departamento Administrativo é constituído por duas secções: a secção administrativa e a secção financeira/comercial. No topo encontra-se a administração juntamente com um departamento de apoio, o departamento de qualidade e o representante da administração para a qualidade, função criada segundo os critérios da ISO 9001: 2000.

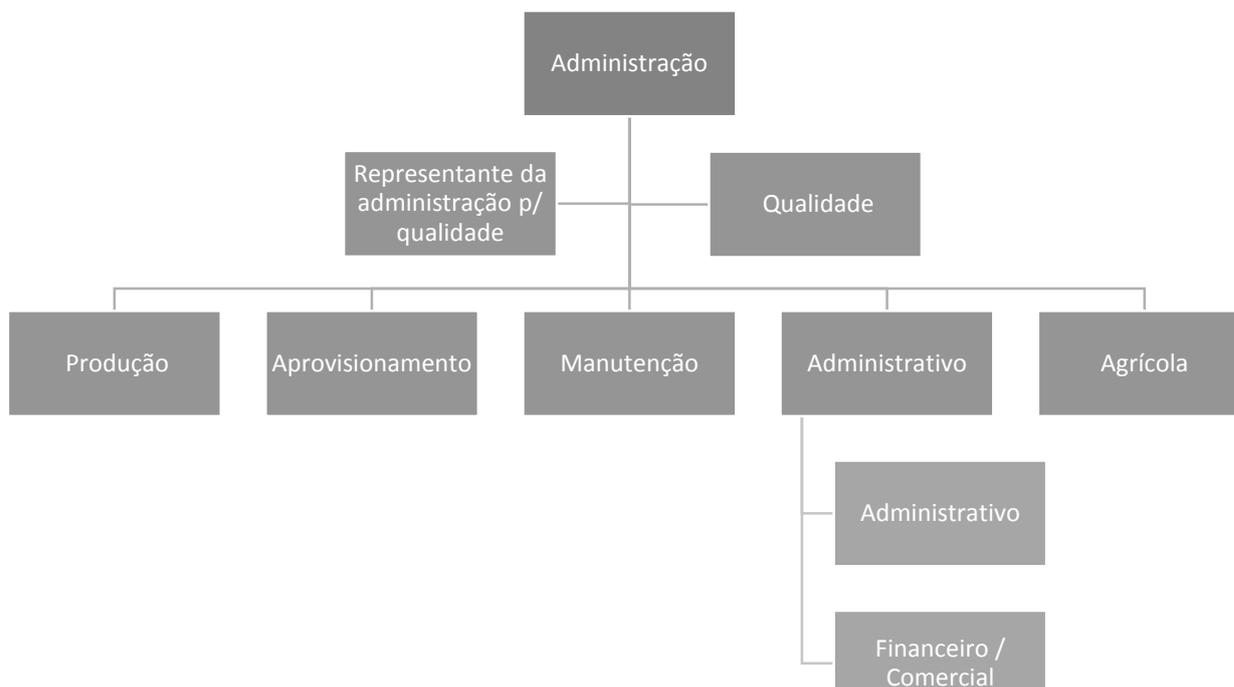


Figura 2: Organigrama da Incopil.

Fonte: Incopil.

Num patamar mais inferior encontram-se os restantes departamentos, Produção, Aprovisionamento, Manutenção, Administrativa/Financeira/Comercial, e, por fim, o departamento agrícola, que se destina à produção e desenvolvimento de plantas de pimentão e malaguetas.

1.3 Sistema de Qualidade

Segundo os responsáveis pela qualidade que operam nas instalações da empresa, o segredo do melhor tempero encontra-se nas parcerias com os agricultores selecionados e assume um importante fator para o sucesso dos seus produtos aos quais é prestado toda a assistência. Possuindo um departamento agrícola de campo, cujos técnicos acompanham todo o processo,

desde a escolha das variedades de pimentos, à seleção dos adubos orgânicos, até à definição do melhor momento para a colheita.

Com este rigoroso controlo da matéria-prima, garantem sempre os melhores pimentos doces e picantes, todos colhidos num raio de 80 km da fábrica.

A segurança alimentar está garantida pela adoção do HACCP¹, e a qualidade dos processos foi certificada segundo a norma ISO 9001:2000².

1.4 Os Produtos

Desde os anos 60, quando a sua produção assentava apenas no colorau liofilizado, até ao presente, muitos produtos entraram para a cadeia de produção da Incopil, S.A.. Muitas foram as marcas que surgiram, posicionadas para cada segmento que a empresa pretende atingir. Desde o canal HORECA³ até ao mais refinado consumidor, mas dedicando-se apenas à família dos temperos para cozinha. A Incopil apresenta aos seus consumidores as marcas Incopil Temperos, Flor das Hortas Temperos, Chaparral ervas aromáticas e especiarias desidratadas e a Sal Aromas, composta por uma gama gourmet e uma gama normal. As imagens de alguns dos produtos podem ser consultadas na figura 3.

¹Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (APPCC), ou em inglês *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) é um sistema de gestão de segurança alimentar, baseado na análise das diversas etapas da produção de alimentos, analisando os perigos potenciais à saúde dos consumidores, determinando medidas preventivas para controlar esses perigos através de pontos críticos de controle. Atualmente, um sistema de APPCC pode ser certificado pela ISO 22000. – Adaptado da *Wikipédia*.

² Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do cliente, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis

³ O termo “HoReCa” é uma concatenação das palavras Hotéis/Restaurantes/Cafés. Este termo é usado na Holanda, e é também utilizado na Bélgica e em Portugal. O chamado “canal Horeca”, que abrange os estabelecimentos de hotelaria, restauração e cafetaria, é um segmento que trata cerca de «80 a 100 mil unidades» em Portugal. – MERCATOR (2008)



Figura 3: Marcas e Produtos da Incopil S.A.

Fonte: Elaboração Própria

1.5 Fornecedores

As compras da Incopil encontram-se divididas em mercadorias, que incluem lotes de produtos acabados, tais como ervas aromáticas, piri-piri, molhos para frangos e febras, entre outros, matérias-primas (como o alho fresco, os pimentos frescos, aromas, cebola e plantas de



Figura 4: Constituição das compras da Incopil (2013) de acordo com o tipo de produto adquirido.

Fonte: Elaboração Própria

pimentos), as matérias subsidiárias, assim como sal, vinho, vinagre e açúcar e por fim as embalagens, quer seja já prontas a chegar ao consumidor, quer seja em granulado para posterior transformação.

A composição das compras pode ser vista na figura 4, onde é notória que a grande maioria das suas compras se destina às matérias-primas essenciais à produção.

Conforme referido anteriormente, apesar de grande parte das suas compras serem



Figura 5: Distribuição das compras da Incopil (2013) por localização do mercado.

realizadas a fornecedores do mercado nacional, existem também outros fornecedores, quer a nível intracomunitário, representando estes 8% do montante total de compras, quer a nível dos outros mercados, nomeadamente em Shanghai, na China, representando estes 10% das compras, conforme a figura 5.

Fonte: Elaboração Própria

1.5 Clientes

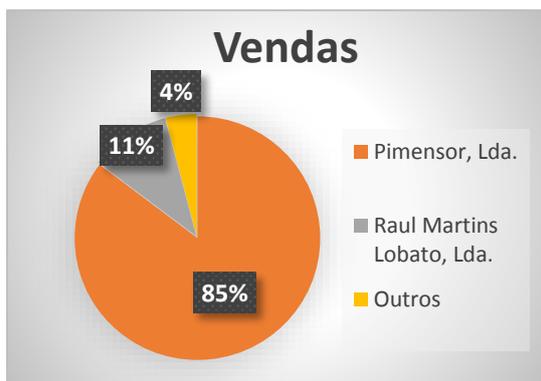


Figura 6: Repartição das vendas da Incopil (2013).

Fonte: Elaboração Própria

As vendas da Incopil (Figura 6) destinam-se em grande maioria às empresas do grupo, principalmente à Pimensor, que posteriormente transaciona com os clientes sejam estes pertencentes à grande distribuição, como é o caso dos grupos franceses *Intermarché* e *E'Leclerc*, quer à pequena distribuição. Deste modo a composição das vendas da Incopil é a que consta na figura 6, através da qual podemos ver que 85% da produção se destina à

distribuição, 11% das vendas servem de matérias-primas para a cadeia de produção da empresa Raul Martins Lobato, Lda., bem como algumas embalagens. Por fim, 4 % é destinada à venda das plantas dos pimentos que acabam depois por ser adquiridos pela empresa, na altura da Campanha (meses de Julho a Outubro).

1.6 Principais Concorrentes

Uma vez que o mercado atual é caracterizado por ser altamente competitivo, faz sentido virar as atenções para a concorrência da Incopil.

De entre todos os concorrentes no mercado nacional, aquele que mais se destaca é a empresa Mendes e Gonçalves, S.A., detentora da marca Paladim (Figura 7), que concorrem com a Incopil nas suas principais gamas, nomeadamente: Mostardas, Ketchup, Molhos (Fondue, Sandwiches e Saladas, Sushi e massas⁴) e piripíri. Segundo relatórios recentes, esta empresa conquistou nos últimos anos 5% do mercado da Incopil, passando esta, atualmente a deter 85% do mercado nacional de temperos.



Figura 7: Insígnia da marca Paladim detida pela empresa Mendes e Gonçalves, S.A., sediada na Golegã.

Fonte: Mendes Gonçalves

Beneficiando, a marca Paladim, de uma vasta área de distribuição, a principal vantagem desta marca é a sua presença nas prateleiras de toda a rede de distribuição ao grande público em Portugal, bem como a sua nova imagem arrojada e inovadora.

Outras empresas, tais como a Maçarico, sediada na Praia de Mira, distrito de Coimbra, a Ferbar, sediada na cidade da Maia, e a holandesa *Calvé*, distribuída em Portugal pela Unilever, competem apenas nas gamas de Piripíri, Mostardas e Ketchup. Marcas estas que já são nomes muito soantes no mercado nacional, gozando de grande notoriedade junto do grande público em outras secções, nomeadamente a Ferbar na secção dos enlatados, e a *Calvé* na maionese.

No entanto, para minimizar estas ameaças, a Incopil aposta constantemente na inovação, tendo lançado já este ano novos molhos, como o Ketchup de pimento e a sopa de tomate, muito apreciada no Alentejo. Existem também relações comerciais entre a Incopil e os concorrentes em algumas gamas de produtos. A grande maioria dos concorrentes adquire a matéria-prima à Incopil para posterior embalamento e comercialização.⁵

1.7 Tarefas realizadas durante o estágio

Desde o início existiu uma grande motivação para realizar o estágio numa das empresas da minha área de residência, de entre as quais a Incopil, que ocupa um lugar especial por ser

⁴ Entende-se como massas, o produto feito à base de pimentão e alho moído.

⁵ Fonte: Relatório de Diagnóstico Incopil - 2009

uma das mais antigas, das mais fiáveis, mas também pela sua notoriedade e que poderia proporcionar maiores conhecimentos que auxiliassem futuramente na vida profissional.

No primeiro contacto com o Dr. Vítor Marques, foi apresentado o modo de funcionamento da empresa, os seus objetivos, os produtos e serviços que produzia/prestava e foram discutidas as tarefas a desenvolver ao longo do estágio, alertando que cada dia é diferente e que poderiam surgir tarefas diferentes das estabelecidas que necessitariam de ser realizadas. Foram-me apresentadas as pessoas que fazem parte do departamento Administrativo. De seguida ir-se-á apresentar cada uma das tarefas realizadas assim como as atividades desenvolvidas em cada uma destas.

a) Análise Económica e Financeira da Empresa

Ao nível dos tópicos do plano de estágio, o preparo das informações contabilísticas e financeiras para relatórios de análise e de gestão, foi solicitado que com o auxílio de uma folha de cálculo (Microsoft Excel) fossem criados mapas que continham toda a informação histórica da empresa. Nestes foram colocadas as demonstrações financeiras desde 2010 de modo a ser possível elaborar mapas de projeção de custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, mapa de investimento e mapa de financiamento. Estes mapas cuja função era, fundamentalmente, apoiar a realização realizar previsões de resultados para 2013, uma vez que o encerramento de contas ainda não havia sido feito, e para tirar conclusões e aferir eficiência do método utilizado aquando do encerramento. Este trabalho de pesquisa e estudo dos gastos e rendimentos que a empresa teve, também tinha o objetivo de ajudar a compreender melhor a empresa e os serviços que utiliza. Paralelamente foram criados mapas de cálculos de rácios económicos- financeiros com a mesma finalidade de prever os resultados para o ano de 2013.

Ao nível do outro tópico que constava no plano de estágio, o encerramento de contas e preparo das demonstrações financeiras, foi solicitado que realizasse as reconciliações bancárias de todos os bancos com que a empresa trabalha, do ano 2013 e com base em dados dos balancetes, a realização da demonstração de resultados e um balanço provisório para o ano em questão.

Esta tarefa permitiu a obtenção de dados para a comparação dos valores previstos inicialmente nos mapas de projeção do ano 2013 e preparar um relatório com os desvios da análise.

b) Tarefas Administrativas Desenvolvidas

Para além das tarefas do plano de estágio, também foram desenvolvidas outro tipo de tarefas do foro administrativo que eram necessárias e que ocorriam diariamente na empresa.

Desde o início do estágio, uma das tarefas realizadas foi a conferência de faturas dos fornecedores de matérias-primas e de serviços, conforme as notas de encomenda, ou de requisição para compreender se os valores e quantidades acordadas se encontravam conformes, e a conferência das contas correntes de fornecedores e dos principais clientes, a fim de apurar potenciais diferenças entre os extratos.

c) Controlo de Gestão

Relativamente ao controlo de gestão, foi efetuada uma análise aos fornecimentos e serviços externos com o objetivo de controlar estes gastos. Para tal foram construídos simples *dashboards* e que mais tarde vieram a ser o principal tema do presente relatório. Da pesquisa para a realização desses *dashboards*, surgiu a ideia de criar um *Balanced Scorecard* que permitisse à Incopil, concentrar a sua atenção em indicadores que realmente interessassem e que a auxiliassem a alcançar a sua visão, tendo por base a estratégia implementada. Foi solicitada uma reunião com a gestão para a apresentação do conceito, alertando não só para as vantagens, mas também para as implicações que esta ferramenta acarreta. Houve uma reação positiva e por consequência o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* que fosse de acordo com as características da Incopil e que procurasse satisfazer as necessidades da empresa.

Capítulo 2 - Contexto teórico

2.1 As matérias-primas do *Balanced Scorecard*

Missão, Visão, valores e objetivos são alguns dos conceitos da estratégia empresarial que contribuem para o entendimento e compreensão do *Balanced Scorecard*. Assim sendo, e para uma melhor interpretação do capítulo 3, a apresentação do *Balanced Scorecard* da Incopil, neste capítulo irão ser apresentados alguns conceitos chave, essenciais para a compreensão de alguns dos termos que constarão ao longo do relatório, relacionados com o tema da estratégia empresarial bem como do contexto teórico do modelo do *Balanced Scorecard*.

2.1.1 Conceito de Estratégia

2.1.1.1 A origem militar

Segundo Freire (1997) a origem militar da estratégia encontra-se pela primeira vez relatada por *SunTzu*, no seu livro *A arte da Guerra, século IV a.C.*, onde este apresenta o mérito supremo como a quebra de resistência do inimigo, sem recorrer à luta. A sua obra mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater qualquer inimigo, seja este quem for. *Sun Tzu* escreveu “Se conhece o seu inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”⁶. As verdades de *Sun Tzu* podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, “batalhas” em salas de reuniões e na luta diária pela sobrevivência que todos enfrentam.

Mas como é possível presenciar-se até aos dias de hoje, negociações não são guerras (Martin, Mayer e Thoening, 2008), a sua ocasional declaração em contrário, destinada a destacar o calor da batalha na concorrência empresarial, é um exagero jornalístico concedível.

⁶ Fonte: https://pt.wikiquote.org/wiki/Sun_Tzu (consultado em 19/03/2014)

Para Alday, *et al* (2002) é impossível conceber atividades empresariais sem a criação de valor para benefício da comunidade ou sem o desejo das pessoas de nela se empregar produtivamente. Hoje, isso é mais verdadeiro do que nunca. Tradicionalmente dominado por grandes empresas, o mundo dos negócios tornou-se o palco prioritário da criatividade de cidadãos que buscam a independência econômica e a liberação do mercado. Nada disso se encontra na guerra.

2.1.2 A estratégia empresarial

De acordo com Alday, *et al* (2002), o conceito da estratégia empresarial nasceu em 1965 por Igor Ansoff. Só cinco anos depois, este conceito ganhou grande parte da força que até hoje persiste, apontando também uma grande demanda por livros e conhecimentos do que se passou a denominar de planejamento estratégico. Com a difusão deste conceito, acumulou-se uma grande quantidade de conhecimentos e hoje em dia, muitos são os autores que retratam este assunto.

Ainda segundo Alday, *et al* (2002, p.16) “ o grande motor dessa evolução rápida foi o gradual crescimento do nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais apoio para orientar as áreas de atuação, proteger sua posição no mercado e crescer.” Acrescentando que nos últimos anos, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias das suas empresas, não se contentando com as opções de planejamento estratégico propostas por especialistas.

Portanto, a estratégia deve ser usada, para gerar projetos estratégicos através de um processo de pesquisa. O papel da estratégia, nessa procura, é primeiro o de focar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

2.1.1.3 O conceito de estratégia moderno

O conceito moderno de estratégia para Alday, *et al* (2002) leva a pensar que, no momento da sua formulação não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas. Quando são identificadas alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Logo, o uso apropriado da estratégia exige *feedback* estratégico, uma vez que tanto a estratégia como os objetivos são utilizados para filtrar projetos.

Em síntese, a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. A sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta e imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo oneroso, tanto em termos monetários quanto do tempo da administração.

Um observador empresarial treinado é capaz de identificar uma estratégia específica na maioria das empresas bem-sucedidas. Embora sejam identificáveis em muitos casos, frequentemente as estratégias não são explícitas. Niven (2008, p. 9) inspirado em Kaplan e Norton (2004) refere que estudos realizados revelam que 9 em cada 10 empresas são incapazes de executar a sua estratégia e para este fracasso apresenta estes fatores:

- 85% Das equipas de gestão gastam menos de 1 hora por mês a discutir a estratégia;
- Muitas empresas não têm uma forma consistente de descrever a sua estratégia;
- 92% Das empresas não reportam indicadores relevantes sobre o seu desempenho;
- 95% Dos empregados não sabem ou não percebem qual é a estratégia da sua empresa;

2.1.2 Missão, Visão, Valores e Objetivos

A formulação da estratégia de uma empresa resulta da conjugação das análises do meio envolvente externo à empresa, bem como as suas competências internas.⁷ De acordo com Santos (2008) é importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa sejam consistentes entre si, a fim de garantir a uniformidade da atuação no mercado. Assim, é conveniente verificar em que medida a missão, os objetivos e a estratégia em si, formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e estão enquadrados na visão global da empresa (Figura 8).



Figura 8: Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da empresa.

Fonte: Adaptado de Freire (1997, p.170).

⁷ Adaptado do Guia de planeamento estratégico da Mercal (www.mercal.pt consultado a 29/03/2014)

2.1.2.1 Missão

Santos (2006) citando P. Clarke (2000) refere que a missão é o ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho, uma declaração que define o propósito central da organização – a razão da sua existência e a sua função básica na sociedade.

Freire (1997) afirma que a missão é uma declaração de deliberação e do alcance único da organização que descreve os seus propósitos quer a nível interno, quer a nível externo, dadas as competências e os recursos existentes. Esta deve ser eficaz se conseguir alinhar a organização nesse propósito e permitir alcançar vantagem competitiva.

Segundo Pinto (2007) a missão deve orientar a organização e as pessoas e deve reunir um conjunto de características:

- Ser concisa e orientada para metas.
- Ter um forte conteúdo emocional.
- Traduzir as ações da organização (sobrepondo-se ao significado das palavras colocadas no papel).
- Definir o objetivo tangível (razão de ser) da organização.
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os *stakeholders* – colaboradores, investidores, acionistas, clientes e fornecedores.

2.1.2.2 Valores

De acordo com Santos (2006) e Pinto (2007), os valores são os princípios que guiam uma organização. Eles representam as crenças mais profundas demonstradas através do comportamento diário dos colaboradores. Acrescentando Santos (2006) que são uma proclamação aberta sobre o que espera do comportamento de todos os seus elementos.

Pinto (2007) afirma que estes tem de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica.

2.1.2.3 Visão

Para Santos (2007, p.60), a “Visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização: um sonho ou imagem do futuro, que nos atrai (mas não arrasta para esse futuro)”.

Segundo Freire (1997 p. 170), a Visão deve espelhar de forma abrangente quais as metas e aspirações a que a organização se propõe no futuro, deve ser motivadora para que os membros da organização alcancem a “excelência profissional”.

2.1.2.4 Objetivos

Referem Certo et al. (2005) que “Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona todos os seus esforços.”

Segundo Freire (1997) os objetivos devem ser especificados com maior ou menor detalhe, e devem sempre obedecer a alguns princípios como serem mensuráveis, no caso de difícil quantificação devem ser bem explícitos, definindo prazos para a sua realização, evitem o eventual conflito entre membros da organização, específicos, indicando exatamente o que se pretende não gerando dúvida, exigentes de esforços e consistentes a longo e a curto prazos, atingíveis ou alcançáveis, devendo ser consistentes com a missão e a estratégia delineada para a organização. Acrescentam Certo et al. (2005) que uma vez que objetivos fáceis não são tão aliantes de realizar, da mesma forma que um objetivo inatingível será posto de lado à nascença.

2.1.3 Avaliação e Controlo

De acordo com Nørreklit (2003) é necessário avaliar se o nível da estratégia está a ser corretamente aplicado dentro da sociedade, e é também um dos processos para o sucesso da estratégia que está a ser implantada, pois esta é avaliada, monitorizada e é controlado também o grau da concretização dos objetivos definidos, apoiando a tomada de decisões.

O controlo organizacional deve centrar-se na supervisão e avaliação do processo de gestão estratégica para garantir que este trabalha apropriadamente, garantindo que todos os objetivos e metas planeados pela gestão sejam alcançados e se tornem realidade. Apesar de parecer um mero processo operacional, este pode tornar-se um desafio complexo para a gestão.

Refere Santos (2008) que depois de definidos os objetivos e metas estratégicas para a organização, a gestão acompanhará a sua realização comparando os indicadores associados a cada objetivo entre o passado e o presente, emitindo quadros e relatórios transversais a diferentes níveis organizacionais, permitindo um aumento da comunicação organizacional e ainda perceber o grau de aprendizagem interna, proporcionando um *feedback* da estratégia e dos processos a esta associados, admitindo a sua permanente correção ou melhoramento para o futuro.

Torna-se essencial para uma correta avaliação e controlo da estratégia, a existência de comunicação entre todos os diferentes níveis organizacionais independentemente da

hierarquia, pois uma organização que comunica é uma organização motivada e alinhada com a estratégia e que melhor compreende os erros passados e melhor se prepara para as falhas do futuro.

2.1.4 Ferramentas de Avaliação de Desempenho

Como referido anteriormente, o controlo e a avaliação do desempenho das organizações continua a apoiar-se nos documentos contabilísticos e relatórios internos, porém, tal como quando se conduz um automóvel, além da atenção que deve ser prestada às condições da estrada e do trânsito, deve também ter-se em atenção ao painel de instrumentos do automóvel. Nas organizações os gestores além de terem a necessidade de prestar atenção à forma como gerem a organização e o seu meio envolvente, devem ter um painel de instrumentos que revele o desempenho, os recursos e as competências da organização, por forma o poderem prestar atenção “às condições da estrada e da sua envolvente” e saber qual a “velocidade” de deslocação da estratégia da organização e o esforço pedido a esta.

As organizações necessitam igualmente de um painel de desempenho que traduz a estratégia organizacional em objetivos, medidas, iniciativas e tarefas personalizadas por níveis estratégicos, como uma ferramenta de gestão estratégica, pois comunica com as pessoas da organização, permitindo monitorizar e gerir os processos necessários para atingir os objetivos. De entre as ferramentas de avaliação de desempenho pode-se destacar:

- O *Tableau de Bord*, segundo Caiado (2012), é um conjunto de informações de síntese, quer de origem interna ou externa, que permitem orientar direta ou indiretamente as decisões dos responsáveis, suportado em indicadores económico-financeiros, que espelham basicamente o desempenho passado da organização e que pouco ou nada revelam acerca do futuro.
- O *Balanced Scorecard*, descrito por Louro (2009) baseada em Kaplan e Norton (1992) como um modelo de avaliação e *performance* organizacional, que traduz um equilíbrio entre os objetivos estratégicos e as medidas de desempenho financeiras e não financeiras, as perspetivas internas e externas da organização, permitindo o acompanhamento e monitorização.

Assim, depois de algumas noções sobre o panorama estratégico das empresas, que vem de algum modo auxiliar a compreensão do tema do presente relatório, chegou a hora de colocar o dedo na ferida e entender um pouco mais sobre esta ferramenta de gestão, de que muitos falam, mas de que pouco se sabe no contexto organizacional.

2.2 O *Balanced Scorecard*

2.2.1 O Conceito

Para Kaplan e Norton (2001, pp. 9-17) a expressão, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre diversos elementos. É gerado a partir da Missão, Valores, Visão e Estratégia da Organização e constituído por várias componentes relacionadas entre si (objetivos, indicadores, metas e iniciativas), formando uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na gestão de negócios, tais como as descritas:

- A mobilização da gestão de topo para a liderança do projeto de mudança;
- Clarificação da estratégia de uma forma perceptível e implementável por todos os membros da organização;
- Foco da organização na execução da estratégia e na obtenção de sinergias entre os diversos níveis e áreas de responsabilidade funcional;
- Seleção das variáveis financeiras e operacionais, necessárias à monitorização dos processos com maior impacto na criação de valor;
- Estabelecimento de relações causa-efeito entre as diversas variáveis, ao longo das diferentes perspetivas, excluindo as que não são necessárias ao alcance do sucesso estratégico;
- Envolvimento dos responsáveis na execução de iniciativas estratégicas e na melhoria de *performance* estratégica.

2.2.2 Como surgiu o *Balanced Scorecard*

Há alguns anos atrás, a nível mundial, começou a verificar-se uma inversão num dos fatores importantes para as economias. Pela primeira vez, desde a Revolução Industrial, a oferta começou a sobrepor-se à procura, sendo esse fenómeno sentido com maior intensidade após o desenvolvimento da era da globalização, da comunicação em tempo real, e das implicações significativas nos sistemas utilizados pelas organizações para medir a sua *performance*. Estes acontecimentos criaram então esta transação para o mundo em que hoje vivemos, tornando necessário criar novas formas de abordar os mercados. Segundo Pinto (2007, p. 49) assistiu-se a um “*shift* no poder dos intervenientes na cadeia de valor”, “o poder que durante muitos anos existiu do lado dos produtores e fornecedores, foi definitivamente transferido para os clientes” “que possuem hoje cada vez mais informação sobre os produtos e serviços que pretendem

adquirir: conhecem as suas características, os preços, as experiências de utilização, etc.” É necessário cativar e atrair clientes e não basear a gestão apenas nos dados contabilísticos. “A gestão baseada única e exclusivamente em indicadores económico-financeiros promovia uma gestão de curto prazo e virada para o interior da empresa, porém a decisão de compra é dos clientes”.

2.2.3 O Balanced Scorecard 1.0

Segundo Santos (2006) e Santos (2008), o *Balanced Scorecard*, ou o *Painel Equilibrado de Gestão Estratégica*, como o segundo autor refere, surgiu pela primeira vez em 1990, depois de quase dez anos de sucessivos artigos de vários autores a chamarem à atenção para uma gestão baseada apenas em indicadores económico-financeiros, pela mão de David Norton e Robert Kaplan, no seu trabalho intitulado *Measuring performance in the organization on the future*, publicado na *Harvard Business Review*.

Para Pinto (2007), nesta primeira fase, o principal foco do *Balanced Scorecard* era a criação de uma nova ferramenta de avaliação de resultados, onde, para além da informação histórica, principalmente de natureza económico-financeira, era essencial medir valores intangíveis, equilibrando indicadores financeiros e não financeiros, para que assim as empresas visionassem a sua estratégia de longo prazo em articulação com as decisões de curto prazo.

Como já foi referido, os programas, as iniciativas e as mudanças na gestão encontravam-se “acorrentados” a um modelo de contabilidade financeira, desenvolvida há séculos atrás, e que apenas considerava a valorização de ativos físicos e capital, deixando agora de fazer sentido. No entanto, desde essa altura até ao presente muito foi alterado. A incorporação dos ativos intangíveis passou também a ser uma realidade, mas com algumas restrições, nomeadamente a contabilização os ativos intelectuais, o capital humano, que representam uma das perspetivas analisadas no *Balanced Scorecard*, tais como a motivação e o *know-how* dos colaboradores, a alta qualidade dos produtos e serviços e, por fim, a satisfação e lealdade dos colaboradores.

2.2.3.1 O que é o *Balanced Scorecard*

De acordo com vários autores, tais como Niven (2003), Epstein e Manzoni (1997), e os próprios criadores da ideia Kaplan e Norton (1996), o *Balanced Scorecard* pode ser definido como um instrumento de gestão estratégica, baseado numa visão estratégica a longo prazo, e que compila num documento curto e de preferência associado ao sistema de informação da empresa para um maior detalhe, uma série de indicadores que fornecem um panorama mais completo do desempenho da empresa, agrupados em quatro perspetivas, financeiras e não

financeiras, em que cada uma capta o diferente desempenho da empresa. Este pode ser definido com mais clareza através de uma série de tópicos, que permitem mais facilmente compreender um pouco as ideias subjacentes à noção do *Balanced Scorecard* e que se encontram sintetizadas na tabela 1.

<i>Balanced Scorecard</i>	
O que é?	O que não é?
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão de desempenho estratégico para a organização • Uma ferramenta de comunicação para clarificar a estratégia global • Uma forma de equilibrar visões financeiras e não financeiras • Um processo evolutivo • Um sistema de aumento de responsabilização • Um compromisso de mudança • Uma forma de alinhar a visão da organização com os recursos humanos e financeiros e com as operações diárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma ferramenta de medição de desempenho para o controlo da produtividade individual • Um novo sistema de medição de desempenho • Uma divisão das medidas de desempenho atuais em quatro categorias • Um projeto • Fácil

Tabela: Definição de *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Nørreklit (2003 p. 1), Niven (2006 p. 1 e 2), Epstein e Manzoni (1997, p.6), Pinto (2007 pp. 23-36) e Santos (2006, pp. 13-17)

Hoss (2011), citando Kaplan e Norton (1996), afirma que o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas tangíveis, de acordo com a máxima: “*Não é possível medir aquilo que não se consegue descrever*”, como pode ser visto na figura 9.

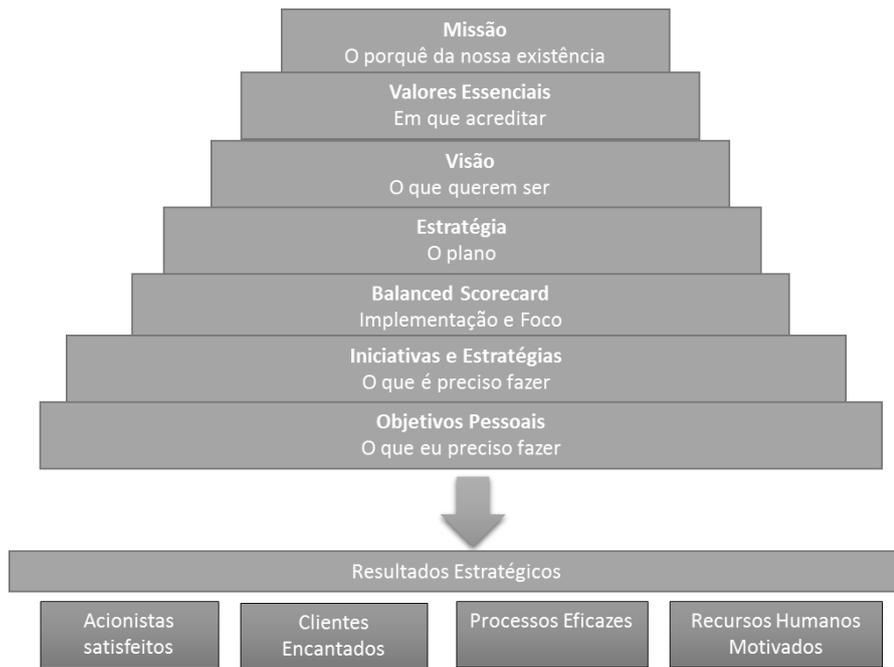


Figura 9: Tradução da missão em resultados estratégicos.

Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 73) traduzido por Hoss (2011, p.2).

Segundo Hoss (2011), esta ferramenta de gestão apresenta também algumas particularidades, nomeadamente o acompanhamento dos objetivos estratégicos, garantido o seu alcance e execução. Acompanhando as evoluções das decisões da empresa a todos os níveis e certificando que cada pessoa na organização deve entender cada aspeto ligado à estratégia, para que o sucesso seja pleno, sendo por isso necessária a divulgação desta a todos os departamentos, processos e atividades, a todas as áreas operacionais, em todas as unidades de negócio, a fim de que estes possam, em conjunto, alcançar as metas e aspirações a que a organização se propõe no futuro. Proporcionado, ainda, como fator agregador, uma maior motivação dos colaboradores de todos os níveis, para que estes se sintam úteis neste processo e auxiliem a empresa a mais facilmente alcançar a “excelência profissional”.

2.2.4 As perspectivas do Balance Scorecard

Entrando agora na constituição da ferramenta de gestão de Kaplan e Norton (1996), esta é constituída pela análise de indicadores agrupados por quatro perspectivas que segundo Caiado (2012, p. 646) definem as “relações de causa-efeito entre as atividades críticas da cadeia de valor e dos resultados”, a saber: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Segundo os mesmos autores, a cada uma destas perspectivas está associada a resposta a uma questão, conforme se apresenta na figura 10.

Perspetiva	Questão
Financeira	Como somos vistos pelos acionistas?
Clientes	Como somos vistos pelos clientes?
Processos Internos	Onde podemos ser excelentes na criação de valor para os acionistas e clientes?
Aprendizagem e Crescimento	Em que recursos e infraestruturas é fundamental investir para as atividades críticas e para a criação de valor para acionistas e clientes?

Figura 10: Perspetivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Prado (2002, p. 17).

Estas questões permitem à gestão identificar pontos críticos fortes e fracos da sua atuação, e as possíveis oportunidades de melhoria, em cada uma destas perspectivas.

As quatro perspectivas do BSC representadas na figura 11 equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com os vetores desses resultados. Nas subsecções seguintes ir-se-á caracterizar cada uma destas perspectivas.

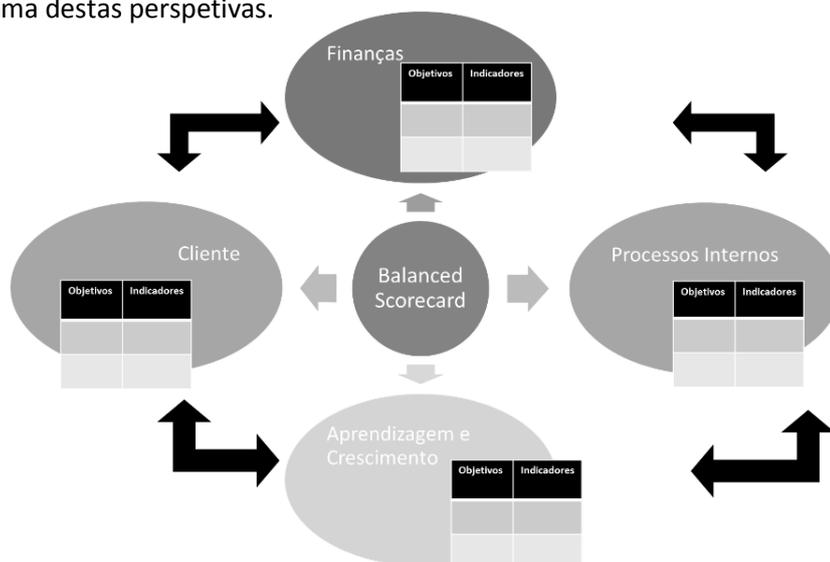


Figura 11: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard propostas por Kaplan e Norton. Balanced Scorecard 1.0.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992 p.3).

2.2.4.1 A perspetiva financeira

Para Kaplan e Norton (1996) a perspetiva financeira serve de foco para as outras perspetivas do *Balanced Scorecard*. Esta deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspetivas, alcançando o desempenho económico.

De acordo com Santos (2006) a perspetiva financeira avalia a rendibilidade da estratégia, permitindo medir e avaliar resultados que a empresa proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para satisfação dos seus sócios/acionistas. Entre os indicadores económico-financeiros que podem ser considerados, consta a rendibilidade do investimento, o valor económico agregado, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos.

Segundo os autores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1996), os objetivos financeiros já desempenhavam um duplo papel: servir de meta final para os objetivos de todas as outras perspetivas do modelo e definir o desempenho económico-financeiro esperado da estratégia adotada.

2.2.4.2 Perspetiva dos Clientes

Segundo Caiado (2012), a força motora das empresas industriais e de serviços continuam a permanecer nos clientes, cujos segmentos de negócio, de valor e de novos produtos, conduzem a um desempenho superior apoiando os gestores na articulação da própria estratégia baseada no mercado e no cliente para gerar melhores resultados financeiros.

Para Pinto (2007) a perspetiva clientes pretende identificar objetivos e metas que respondam à questão “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” com base na resposta às seguintes questões:

- Qual é o nosso mercado alvo?
- Quem são os nossos clientes?
- Com quem temos de competir para conseguir clientes?
- Qual o valor percebido pelo nosso cliente?
- Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta?

Para Santos (2006, p.41) “esta perspetiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para o cliente e os motivos pelos quais os clientes vão querer pagar o preço pedido pelo bem, seja produto ou serviço”.

2.2.4.2.1 Indicadores *Lag* e indicadores *Lead*

Segundo Santos (2006) esta perspectiva caracteriza-se por ter objetivos estratégicos de duas naturezas diferentes, os objetivos de resultado ou objetivos “*lag*” e os objetivos indutores ou objetivos “*lead*”. Afirmando Pinto (2007) que estes dois conceitos (*lag e lead*) estão na origem do *Balanced Scorecard*, podendo o conceito ser aplicado quer aos objetivos, quer a indicadores.

No que respeita aos indicadores *lag* ou de resultado, estes caracterizam-se por medirem apenas ações passadas, ou seja, resultados de eventos passados; enquanto os indicadores *lead* ou indutores medem atividades que conduzem, direcionam ou induzem a resultados futuros. Acrescentando Santos (2006) que os indicadores indutores são a causa ou a origem e os indicadores resultado são o efeito ou destino.

2.2.4.2.2 A proposta de valor

Para Pinto (2007) o conceito ou a proposta de valor não pode ser igual para todos os clientes, obrigando as empresas a criar propostas de valor para diferentes segmentos, fazendo referência a três tipos abordagens citando Treacy e Wieseema (1993):

- Excelência Operativa: originando produtos a baixo preço;
- Liderança no produto/serviço: traduzida na inovação contínua;
- Fidelização do cliente: soluções únicas para satisfazer necessidades específicas do cliente; criação de relacionamentos duradouros, atentos à evolução das necessidades dos clientes.

Para Santos (2006), citando Kaplan e Norton (2007), as propostas de valor variam de acordo com a atividade, contudo existem um conjunto comum de três categorias (figura 12):

- Atributos dos produtos/serviços: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, o seu preço e qualidade;
- Relacionamento com o cliente: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive ao tempo de resposta e entrega e conforto do cliente na relação de compra;
- Imagem e reputação: reflete os fatores intangíveis que atraem o cliente para a empresa.

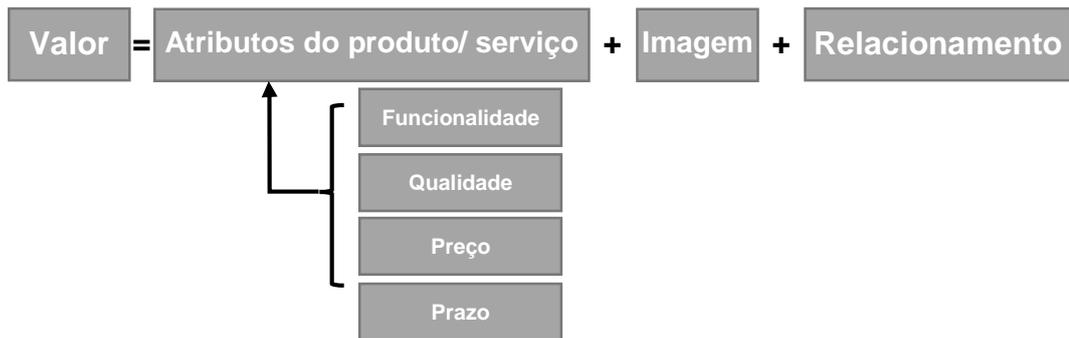


Figura 12: Proposta de Valor de Kaplan e Norton.

Fonte: Adaptado de Hoss (2011, p.3) e Santos (2006, p.44)

2.2.4.3 A Perspetiva dos processos internos da empresa

Esta perspetiva foca a sua atenção nas atividades e processos críticos internos e necessários à satisfação dos clientes e acionistas, ou seja, o reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a concretização dos objetivos da perspetiva financeira e clientes.

Segundo Santos (2006), a perspetiva dos processos internos visam atingir as componentes vitais da estratégia organizacional, procurando responder aos seguintes desafios:

- Como crescer;
- Como produzir e entregar o valor proposto aos clientes;
- Como valorizar os ativos;
- Como melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva.

A perspetiva dos processos internos procura analisar e identificar os processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final

Segundo Kaplan e Norton (1996), todas as organizações têm a sua cadeia de valor específica, resultando dos procedimentos, culturas e processos internos. As empresas, sob pena de comprometerem as metas fixadas nas perspetivas clientes e financeira, devem concretizar a proposta de valor dos clientes através desses processos internos, executando-os de modo eficiente e eficaz. Cadeia de valor essa, representada na figura 13, focada nos processos de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), no processo de operação (entrega de produtos e

prestação de serviços) e no serviço pós venda (serviços realizados após a entrega do produto ou prestação de serviço ao cliente).

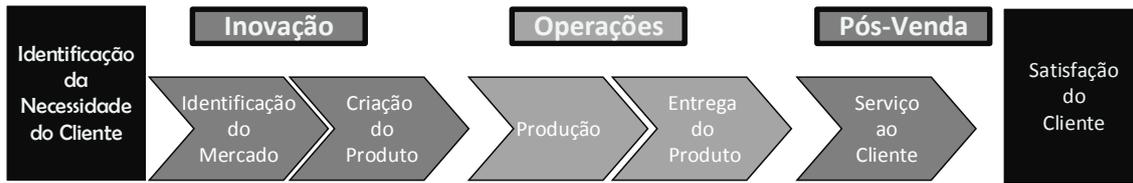


Figura 13: Cadeia de Valor e os Processos Operacionais associados.

Fonte: Santos (2006, p. 45)

Os objetivos a atingir nesta perspectiva relacionam-se, na maior parte dos casos, com a duração do ciclo de produção, com a qualidade, com os custos e com a produtividade.

2.2.4.4 Perspetiva do crescimento e aprendizagem

Esta perspetiva diz respeito aos valores intangíveis, às competências da organização, nomeadamente ao seu capital humano, capital informação e capital organizacional.

Situada na base do modelo do *Balanced Scorecard*, esta perspetiva é a fonte de todas as outras, na medida em que se relaciona com as restantes perspetivas, contribuindo assim para o sucesso final obtido na principal perspetiva, a financeira (Pinto, 2007).

De acordo com Hoss (2011), os objetivos da perspetiva aprendizagem e crescimento, provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Sendo também três as variáveis críticas para esta perspetiva: a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação.

Partindo da lógica que colaboradores satisfeitos e motivados constituem um ponto importante para o incremento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e melhoria do serviço aos clientes, para ter clientes satisfeitos é necessário um atendimento por uma equipa motivada.

A moral dos colaboradores varia na razão direta das suas satisfações: colaborador com moral elevada é colaborador satisfeito. A satisfação dos colaboradores é medida por meio de pesquisa da satisfação, a qual deve incluir, segundo Hoss (2011), o envolvimento nas decisões, o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, o incentivo constante para o uso da criatividade e da iniciativa, a qualidade do apoio administrativo e a satisfação geral com a organização.

A retenção dos colaboradores, objetiva a preservação dos mais antigos e leais, que guardam os valores da organização, o conhecimento dos processos internos e a sensibilidade às necessidades dos clientes e costuma ser medida pela rotatividade de pessoas chave⁸.

A medida mais utilizada para aferir a produtividade do funcionário é a receita por funcionário que representa um importante indicador na medida da reciclagem da força de trabalho.

2.2.5 As limitações do Balanced Scorecard 1.0

Segundo Neely, Kennertey e Martinez (2008), a ideia do *Balanced Scorecard* fazia tanto sentido que rapidamente se espalhou pelas empresas e em 2004 o *Balanced Scorecard* já fazia parte do arsenal de gestão de muitas empresas:

- 57% das empresas inglesas diziam que tinham um *Balanced Scorecard*;
- 46% das empresas americanas diziam que tinham um *Balanced Scorecard*;
- 26% das empresas alemãs e austríacas diziam que tinham um *Balanced*

Scorecard.

No entanto, vários estudos realizados, de entre eles destaca-se o de Ittner e Larcker (2003), vieram demonstrar que, apesar da ideia, do conceito do *Balanced Scorecard* ser muito interessante e atraente, só uma pequena parcela das empresas que tinham um é que parecia tirar partido da ferramenta. A que se devia tal resultado?

O caso é que o *Balanced Scorecard* obriga uma empresa a concentrar-se num número reduzido de indicadores de desempenho. O problema é saber quais, porque, na verdade, qualquer louco pode inventar indicadores de desempenho e colocá-los numa folha de papel, conforme afirmado por Linard, Fleming e Dvorsky (2002).

Um outro importante fator que contribuiu para uma evolução do *Balanced Scorecard*, deveu-se ao facto de que na primeira geração Kaplan e Norton (1996) sugeriram a recolha dos objetivos através de entrevistas ou reuniões com os executivos seniores. Niven (2003) apresentava como hipótese a realização de *brainstormings* bem-intencionado para escolher os

⁸ Entende-se como pessoas chave aquelas que são fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade de determinada atividade. Não sendo facilmente substituídas, uma eventual perda dessas Pessoas “chave” pode comprometer a rentabilidade dessa atividade. – Fonte: Adaptado de <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Empresas/Seguros/Vida/ProteccaoVida/CAPessoaChave/> consultado em 19/03/2014

indicadores não-financeiros, o que levou a criação de uma nova geração a que se designará de *Balanced Scorecard 2.0*, a desenvolver na próxima secção, onde os indicadores financeiros e não financeiros são escolhidos tendo por base a estratégia da organização.

2.2.6 O *Balanced Scorecard* 2.0

A investigação realizada por Ittner e Larcker (2003) permitiu concluir que as empresas que tinham melhores resultados, que tiravam mais partido do uso do *Balanced Scorecard*, tinham sido aquelas que tinham identificado, analisado e agido sobre indicadores não-financeiros que contribuíam para fazer avançar a sua estratégia. Ou seja, as empresas mais bem-sucedidas tinham aproveitado o máximo do *Balanced Scorecard* escolhendo indicadores de desempenho com base em modelos causais (designados por mapas estratégicos) que ilustram as relações de causa-efeito plausíveis que podem existir entre os fatores escolhidos (não-financeiros) para obter o sucesso estratégico e resultados (medidos com indicadores financeiros).

Kaplan e Norton (2001) referem que vários estudos, realizados ao longo da década de 90 do século passado, permitiram concluir que mesmo no competitivo mercado norte-americano, cerca de 9 em cada 10 empresas eram incapazes de executar a sua estratégia. Formular uma estratégia para o negócio era uma coisa, implementar essa estratégia era um desafio muito mais difícil.

Pinto (2007 p.72) refere que a evolução do *Balanced Scorecard* pode ser caracterizada em três patamares – “sistema de medição da *performance*, sistema de gestão estratégica como um instrumento de comunicação da estratégia e metodologia de apoio à gestão da mudança” - analisados nas subsecções seguintes.

2.2.6.1 Um sistema de medição da *performance*

O sistema de medição de desempenho veio trazer ao *Balanced Scorecard* um foco quer na visão, quer na estratégia colocadas no centro do *Balanced Scorecard*, como mostra a figura 14. Nos dois primeiros artigos de Kaplan e Norton de 1992 e 1993, como refere Pinto (2007, p. 72), os conceitos de visão e estratégia eram referenciados como cruciais, mas os mesmos não integravam a “conhecida figura que representa o modelo”. O novo visual significa claramente

que o *Balanced Scorecard* está a ser utilizado para a gestão estratégica, traduzindo-a em objetivos operacionais, devidamente balanceados nas quatro perspetivas.

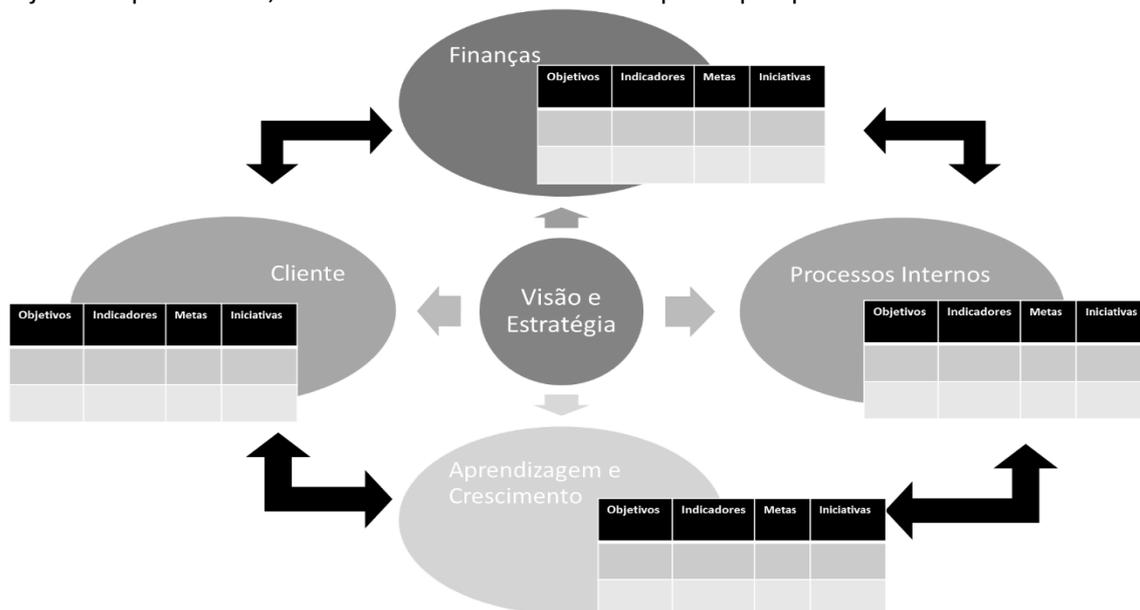


Figura 14: O *Balanced Scorecard* 2.0, no qual o desempenho em cada perspetiva passou a ser avaliado com base em metas e iniciativas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.9)

A segunda novidade desta evolução representada na figura 14 consiste na inclusão dos quatro conceitos fundamentais – objetivo, indicadores, metas e iniciativas – em cada uma das perspetivas, funcionando numa sequência lógica (Pinto, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1996), a visão integrante de todas estas noções permite às organizações transformar o *Balanced Scorecard* num sistema capaz de orientar a estratégia através do envolvimento de quatro processos que, isoladamente ou em conjunto, permitem ligar os objetivos estratégicos de longo prazo às ações de curto prazo. São eles a tradução da visão, a comunicação e ligação, o planeamento de negócios e o *feedback* e a aprendizagem, conforme ilustra a Figura 15.

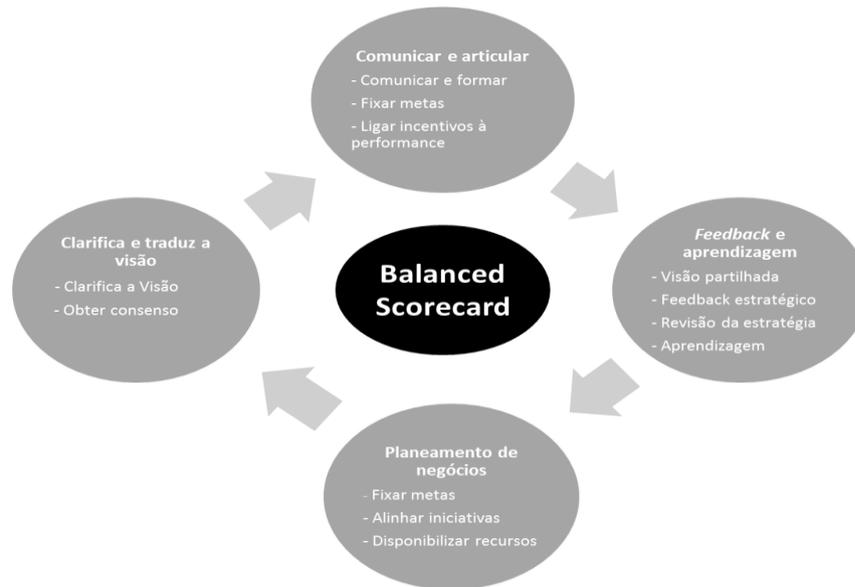


Figura 15: Processos de gestão da estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.11).

O primeiro destes processos – clarifica e traduz a visão – tem como objetivo construir um entendimento em torno da visão e da estratégia, bem como a sua tradução de forma clara e precisa para que esta seja perceptível e praticada nas linhas operacionais, devendo ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e indicadores.

O segundo processo – comunicar e articular – permite a comunicação e interligação entre a estratégia global e os objetivos, departamentais e individuais, para que estes sejam compreendidos a todos os níveis da organização.

O terceiro processo – *feedback* e aprendizagem – proporciona às organizações desenvolverem uma aprendizagem no sentido de rever e alterar as suas estratégias fundamentadas no comportamento do desempenho.

O quarto processo – planeamento de negócios – surge na sequência da interligação do plano de negócios com o orçamento anual, no sentido em que é fundamental ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia da empresa. Com esta etapa, é possível obter uma melhor afetação dos recursos, uma melhor gestão da atividade e o estabelecimento de prioridades em sintonia com a estratégia implementada

Sendo assim, pode afirma-se que o *Balanced Scorecard* não só controla o desempenho da organização, como também ajuda a implementar a estratégia, a fixar os objetivos, a correlacionar as ações com a estratégia e os objetivos com o *feedback* resultante da experiência.

2.2.6.2 Comunicar a Estratégia – Mapa estratégico

Outra das novidades introduzidas por esta segunda versão do *Balanced Scorecard* foi o Mapa Estratégico, que veio permitir a resolução do problema descrito numa citação de Kaplan e Norton : “Não é possível medir aquilo que não se consegue descrever” (Pinto, 2007, p. 76), pois permite descrever a estratégia para que depois possa ser medida e gerida.

O mapa estratégico permite descrever o percurso da estratégia, que atravessa diferentes “zonas geográficas” das perspetivas do modelo (Pinto, 2007, p. 77).

Para a construção do mapa estratégico de uma organização, existem cinco princípios básicos de acordo com Kaplan e Norton (2004b, pp. 10-14), nomeadamente:

- A estratégia como equilíbrio entre forças contraditórias;
- A estratégia baseada no valor para o cliente através da diferenciação;
- O valor gerado através dos processos de negócio;
- A estratégia como uma composição de temas simultâneos e complementares;
- O alinhamento estratégico que determina o valor dos recursos intangíveis.

O princípio da “estratégia como equilíbrio entre forças contraditórias” traduz que o investimento nos recursos intangíveis para o crescimento a longo prazo normalmente conflitua com a redução de custos a curto prazo no âmbito do desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 2004). Por exemplo, se uma organização promove uma política de vendas agressiva pode, a curto prazo, aumentar os lucros, mas sacrificar a retenção de clientes. Também o inverso é possível, ou seja, a aplicação de descontos, que vão diminuir as margens obtidas a curto prazo, mas são potenciadores de gerar vendas repetidas no futuro.

No que respeita ao princípio da “estratégia baseada no valor para o cliente através da diferenciação”, a satisfação dos clientes constitui uma fonte de criação de valor sustentável. A estratégia requer uma clara articulação com os segmentos alvo de clientes e com a premissa de diferenciação necessária a atrair e reter esses clientes alvo (Kaplan e Norton, 2004).

Relativamente ao princípio do “valor gerado através dos processos internos do negócio”, na ótica de Kaplan e Norton (2004), as perspetivas financeira e cliente no mapa estratégico e o *Balanced Scorecard*, descrevem os resultados que a organização tenciona alcançar (crescimento, maior quota de mercado, retorno pra o acionista do capital investido, redução dos custos operacionais, etc.).

O quarto princípio base na construção do mapa estratégico é, de acordo com os autores supracitados, “a estratégia como uma composição de temas simultâneos e complementares”. Este princípio sustenta que cada grupo dos processos internos do negócio gera benefícios em fases específicas e distintas. As melhorias implementadas nos processos internos normalmente apresentam reduções de custos a curto prazo e melhorias de qualidade. Os benefícios do estabelecimento de um relacionamento com um cliente começam a ser visíveis entre seis meses a um ano após a melhoria inicial no processo de “gestão de clientes”. Os processos de inovação demoram ainda mais tempo a produzir ganhos resultantes dos clientes e das margens de comercialização e os benefícios decorrentes dos processos regulamentares e sociais podem ocorrer ainda mais tarde, na medida em que as organizações evitam litígios com clientes, que do ponto de vista da reputação são negativos. As estratégias devem ser equilibradas, incorporando pelo menos um ponto estratégico para cada grupo dos processos internos de negócio. Ao incluírem estes pontos estratégicos em cada grupo, as organizações podem tomar conhecimento dos benefícios que podem ocorrer em cada momento, geradores de crescimento e valor para o acionista.

O último princípio para a construção do mapa estratégico proposto por Kaplan e Norton (2004), “o alinhamento estratégico que determina o valor dos recursos intangíveis”, tem por base a quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* – aprendizagem e crescimento – onde é descrito o papel dos recursos intangíveis na estratégia. Estes recursos podem ser divididos em três categorias: *recursos humanos* (competências estratégicas – conhecimentos, competências e *know-how* no desempenho de tarefas necessárias à estratégia); *informação* (informação estratégica – a disponibilidade dos sistemas de informação e das aplicações para suportar a estratégia nomeadamente, bases de dados, redes e infraestruturas tecnológicas) e, *valores ou recursos organizacionais* (cultura, liderança, foco no cliente, alinhamento e trabalho em equipa).

As organizações constroem os seus mapas estratégicos do topo para a base, começando com os seus objetivos financeiros de longo prazo e determinando depois o valor proposto que decorrerá especificamente desses objetivos, identificando os processos mais críticos para criar e entregar esse valor. Determinam, por último, as quantidades necessárias de recursos humanos, de informação e organizacionais requeridos pelos processos (Kaplan e Norton, 2004).

Para Kaplan e Norton (1996), a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa-efeito, que o *Balanced Scorecard* deve explicitar entre os objetivos e as medidas, nas várias perspectivas, com o propósito de estas serem geridas e validadas. Para estes autores, a tradução da estratégia em sistemas de medição apresenta uma maior probabilidade na sua execução, na medida em

que a comunicam a partir da definição de objetivos e metas. Neste sentido, Pinto (2007) afirma que estas relações causa-efeito possibilitam testar se o *Balanced Scorecard* está, ou não, a refletir a estratégia da organização. Enquanto Kaplan e Norton (1996) defendem que, quando bem reconhecidas, estas relações causa-efeito colaboram para contar a história da estratégia da organização aos seus *stakeholders*.

A implementação do *Balanced Scorecard* permite determinar uma série de relações de causa-efeito, interligando não só as perspectivas, mas também os objetivos estratégicos e, conseqüentemente, os respectivos indicadores.

Para Santos (2006), a representação visual que descreve as relações de causa-efeito entre os objetivos das várias perspectivas do *Balanced Scorecard* é feita através do Mapa Estratégico que permite descrever e quantificar a estratégia. Este mapa não é mais do que a representação visual dos objetivos críticos da organização e da relação entre eles. Para o elaborar é necessário transformar a estratégia em algo prático e concreto. Neste sentido, dever-se-á começar por definir quais os eixos estratégicos da organização, seguido da definição dos objetivos estratégicos, enquadrados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, identificando para qual das perspectivas cada objetivo mais contribui.

Na figura 16, consta um exemplo de um diagrama das possíveis relações causa efeito das várias perspectivas do *Balanced Scorecard*, verificando-se uma interligação entre alguns objetivos estratégicos. Os objetivos fixados nas perspectivas financeiras e clientes traduzem resultados a atingir, sendo necessário identificar quais os indutores que podem criar esses resultados, fixando também objetivos nas perspectivas dos processos e da aprendizagem (Pinto, 2007).

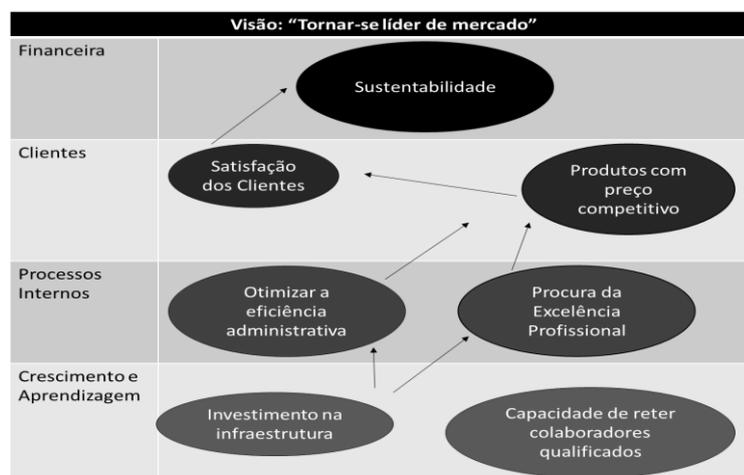


Figura 16: Diagrama das relações entre os objetivos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Santos (2006, p.118).

A grande vantagem deste diagrama é não precisar de grandes explicações e permitir visualizar a “história da estratégia”. Para que qualquer colaborador exerça atividades concordantes com a estratégia é essencial conhecê-la, levando a um processo complexo de comunicação alargado a todas as áreas da organização.

2.2.6.3 Gestão da Mudança

Segundo (Pinto 2007), o papel e o desenvolvimento que o *Balanced Scorecard* atingiu nas organizações, caracterizam no momento atual um terceiro nível de evolução (figura 17). Sendo a principal razão que atrai atualmente as empresas para a implementação do *Balanced Scorecard* e outros sistemas de gestão da *performance* é conseguir alinhar processos, pessoas e infraestruturas com a estratégia.

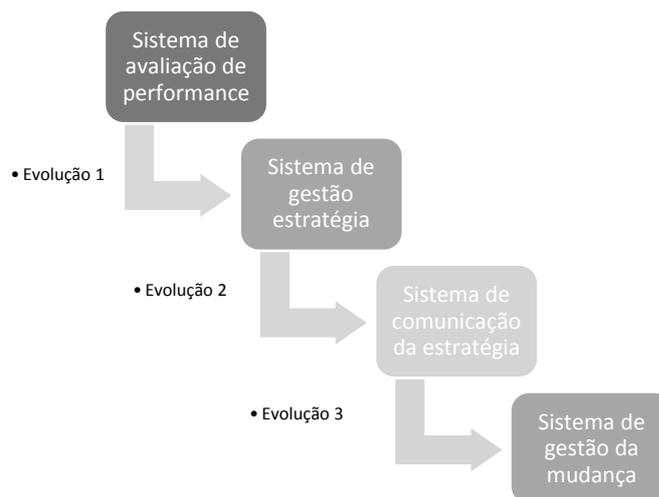


Figura 17: Evolução III do Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Pinto (2007, p. 95)

Para Pinto (2007) concretizar o alinhamento determina obrigatoriamente que haja mudança, que por sua vez tem de ser gerida. Sendo o *Balanced Scorecard* um facilitador nesse processo devido à sua filosofia de fácil entendimento em toda a organização.

2.2.7 O *Balanced Scorecard* e o processo de tomada de decisão

A realização de uma simples ação ou a decisão de selecionar uma determinada alternativa exige conhecimento. Para o efeito, as organizações recorrem ao uso de sistemas de informação que oferecem os meios apropriados para o suporte à tomada de decisão.

A informação básica para uma correta tomada de decisão amplia o poder de negociação dentro da cadeia de valor do sector, estimulando o aparecimento de novas áreas de negócio com a aposta em novos produtos ou serviços. A informação é crítica para o funcionamento da organização, em especial para o processamento e comunicação nas atividades de gestão: análise e tomada de decisão para o planeamento, calendarização, controlo, avaliação e supervisão. Qualquer organização necessita de dispor de um sistema de informação que suporte devidamente as suas necessidades de informação a todos os níveis de decisão, constituindo este um elemento central no desenvolvimento da sua capacidade competitiva (Gouveia e Ranito, 2004).

Segundo Ribeiro, Costa e Costa (2013), referindo-se a Ching (2004), o *Balanced Scorecard* ao traduzir a estratégia da empresa em objetivos e medidas dentro de quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, facilita os processos de análise reduzindo a informação necessária para a tomada de decisão a um número de indicadores que traduzem o negócio de cada departamento, centro de custo, secção, etc. Sendo portanto uma ferramenta de apoio para visualizar e acompanhar as decisões a serem tomadas. Preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, incorporando, também, um conjunto de indicadores na ótica dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento para o sucesso a longo prazo.

Ribeiro, Costa e Costa (2013) afirmam que a sua implementação nas organizações visa facilitar a análise do negócio, reduzindo a informação necessária para a tomada de decisão a um número mínimo de indicadores vitais e críticos que traduzem o negócio da organização, concentrando-se no que é essencial para a organização. É crucial que os indicadores sejam analisados periodicamente, sendo necessário disponibilizá-los numa forma clara aos colaboradores da organização, de modo a melhorar todas as decisões empresariais, a todos os níveis organizacionais.

Santos (2006) realça que a implementação do *Balanced Scorecard* aumenta a informação para a tomada de decisão, para tal a administração deve comunicar a visão estratégica e os objetivos a todos os colaboradores, devendo incorporar uma estratégia clara e os objetivos que serão utilizados. Este tipo de informação não deve ser restrito à administração e gestores de topo, sendo necessário que a avaliação do desempenho seja mostrada a toda a empresa. Aumentando assim, a informação para a tomada de decisão e uma resolução mais rápida dos problemas.

Com a análise dos resultados, a informação crítica sobre o desempenho é utilizada e revista pela empresa, por forma a identificar e implementar melhorias, desde intervenções simples até as mais estratégicas. Desta forma, o processo de gestão está focado num conjunto de indicadores vitais para o negócio, possibilitando uma atuação pró-ativa na identificação e implementação de medidas preventivas, aos vários níveis de forma integrada.

Capítulo 3 - O *Balanced Scorecard* da Incopil S.A.

Partindo agora dos conceitos apresentados no capítulo anterior, bem como da informação sobre a Incopil, apresentada no capítulo 1, realizar-se-á uma conciliação entre a empresa e o enquadramento teórico.

O grande objetivo do presente relatório será a aplicação do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton à Incopil, porém, tendo em conta um outro objetivo, tentar entender o quanto a implementação do *Balanced Scorecard* irá auxiliar o processo de tomada de decisão.

Quanto ao plano de desenvolvimento, este será realizado de acordo com o sugerido por Santos (2006), dividido em seis passos: i) Reunir todo o material de suporte; ii) desenvolver e confirmar as declarações de visão, valores, missão e estratégia; iii) conduzir entrevistas com os responsáveis pelas secções; iv) desenvolver os objetivos e indicadores em cada perspetiva; v) desenvolver as relações causa efeito e, vi) estabelecer metas para os indicadores, acrescidos de um sétimo passo, um plano de iniciativas a fim de garantir a concretização das metas propostas para cada indicador.

Por fim, será abordada a temática do apoio na tomada de decisão que a implementação do *Balanced Scorecard* trará para a Incopil.

3.1 Material de suporte.

Antes de iniciar o *Balanced Scorecard*, é necessário reunir toda a informação estratégica da Incopil que servirá de matéria-prima para a construção do *Balanced Scorecard*, nomeadamente:

- Relatórios anuais
- Manual da Qualidade

No entanto, além destes documentos foram recolhidos também alguns relatórios de controlo de gestão realizados mensalmente para permitir aferir algumas informações relacionadas com os indicadores financeiros, bem como outros relatórios relacionados com a empresa realizados por outras entidades.

3.2 Entrevistas com os responsáveis das secções

Para a obtenção de informação que suportasse a construção do *Balanced Scorecard*, tais como os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas a alcançar, bem como as iniciativas estratégicas que viabilizassem a implementação do *Balanced Scorecard*, foram realizadas várias entrevistas com os responsáveis pelas secções, nomeadamente das secções de qualidade, administrativa, financeira/comercial e de produção, que se encontram diretamente relacionadas com as perspetivas em análise.

Neste sentido, ao longo da fase de recolha de informação foram realizadas algumas reuniões com os responsáveis das secções a cima descritas.

3.3 As declarações de visão, valores, missão e estratégia

Declaração de Visão:

“Pretendemos ser líderes de mercado, inovar constantemente os nossos produtos estando na linha da frente no que diz respeito à qualidade e ao desenvolvimento de novos produtos.”

Fonte: Relatório Diagnóstico Incopil, 2009

Declaração de Valores:

- *Qualidade*
- *Inovação*
- *Diversificação da gama de produtos*
- *Satisfação dos clientes*
- *Rigor*
- *Transparência*
- *Ética*

Fonte: Relatório Diagnóstico Incopil, 2009

Declaração de Missão:

“Ser líder na produção de produtos agroalimentares para consumo familiar e industrial.”

Fonte: Relatório Diagnóstico Incopil, 2009

Declaração de Estratégia

“A Incopil, S.A. privilegia a segurança alimentados produtos que fabrica e boas relações que mantém com os seus cliente, que nos reconhecem como fornecedor credível e de confiança.

A Incopil, S.A. pretende prosseguir nesta direção através da qualidade e segurança dos produtos que fabrica, da competência dos seus colaboradores, da capacidade para acompanhar a evolução do mercado e da legislação em vigor, indo, deste modo, ao encontro das necessidades do mercado onde opera.”

Fonte: Manual da Qualidade Incopil, 2012

3.4 Objetivos e indicadores

A identificação e desenvolvimento dos objetivos estratégicos e indicadores do *Balanced Scorecard* é a atividade central do desenvolvimento desta ferramenta de gestão, uma vez que o seu princípio é precisamente o foco na execução da estratégia. E, segundo Santos (2006), é a partir desta fase do desenvolvimento que o *Balanced Scorecard* se mostra como uma ferramenta flexível e extremamente adaptável a cada organização, o que explica o porquê de não existirem dois *Balanced Scorecards* iguais, uma vez que cada organização possui a sua própria estratégia, o que leva a que os objetivos, indicadores e os respetivos relacionamentos causa-efeito, formem um agregado de características únicas.

No que diz respeito ao número de objetivos estratégicos por perspetiva, não existe uma regra de ouro para a determinação e conceção do *Balanced Scorecard*, no entanto, existem algumas sugestões que apontam para que os objetivos escolhidos traduzam um verbo, motivem uma ação e proporcionem representações numéricas, tal como defende Niven (2003). Kaplan e Norton (1996) defendem que devem ser definidos três a quatro objetivos por cada perspetiva, já Niven (2003) defende que não deverão ser selecionados mais do que três por perspetiva. No

entanto, o número de objetivos para cada perspectiva foi definido durante as entrevistas realizadas e baseados na missão, visão e estratégia da própria empresa.

3.4.1 Perspetiva Financeira

Pergunta: Como é a Incopil vista pelos seus acionistas?

Resposta: A organização deve garantir a concretização das linhas estratégicas sem aumentar os custos, proporcionando elevado retorno para os acionistas.

Objetivos Estratégicos:

Para conseguir garantir a criação de valor para os acionistas a Incopil tem como objetivos estratégico (**O.E.**) o aumento rentabilidade dos capitais investidos (**O.E. 1**), conseguir uma evolução favorável das vendas (**O.E. 2**), a otimização da estrutura de custos (**O.E. 3**) e, por fim, como corolário destes, resultará um quarto objetivo estratégico, ou seja, um objetivo resultado, alcançar o estatuto de PME excelência (**O.E. 4**).

Após a identificação destes objetivos estratégicos, torna-se agora importante identificar os indicadores de desempenho que permitem à Incopil determinar se está a agir no sentido da indicação fornecida pelo objetivo. Citando Santos (2006, p. 105), “os indicadores comunicam a criação de valor de uma forma que nem o discurso do líder mais carismático consegue ultrapassar”. Assim, como todos os indicadores derivados do *Balanced Scorecard*, os indicadores financeiros devem traduzir a estratégia da organização.

Após uma das entrevistas realizadas junto do Diretor Financeiro, chegou-se à conclusão que os indicadores que melhor monitorizavam o desempenho da Incopil face aos objetivos estratégicos identificados na perspetiva financeira são os que se apresentam na tabela 2. Com exceção dos indicadores referentes ao objetivo estratégico 4, cujos indicadores e metas são referenciados pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) através do programa FINCRESCER.

Tabela 1: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da perspectiva financeira.

<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicador</u>
O.E. 1 e O.E. 4	Rentabilidade dos Capitais Próprios
O.E. 1 e O.E. 2	Rentabilidade das Vendas
O.E. 1	Variação do EBITDA
O.E. 1	Resultados por ação
O.E. 1 e O.E. 4	Autonomia Financeira
O.E. 2 e O.E. 4	Variação do volume de negócios
O.E. 2	Prazo médio de recebimento de Clientes
O.E. 3	Rácio Custos Operacionais/EBITDA
O.E. 4	Rentabilidade do ativo

Fonte: Elaboração própria

3.4.2 Perspetiva Clientes

Esta é talvez a perspetiva que merece maior atenção devido à especificidade da política comercial da empresa. Como já foi dito anteriormente, a Incopil dedica-se unicamente à produção de massas e temperos, cabendo à Pimensor Lda., empresa do grupo, a distribuição e comercialização dos produtos.

Nesse sentido, e visto que não se pode esquecer o propósito com que a Pimensor, Lda foi constituída (realizar a distribuição dos produtos quer da Incopil, S.A., quer da Raul Martins Lobato, Lda), ir-se-á abordar o universo de todos os clientes do grupo, isto é, será realizada uma identificação de objetivos estratégicos e de indicadores de medição de desempenho de ambas as empresas.

Pergunta: Como é o grupo Incopil visto pelos seus clientes?

Resposta: A Incopil e a Pimensor privilegiam as boas relações que mantém com os seus clientes, que nos reconhecem como fornecedor credível e de confiança

Objetivos Estratégicos:

Os clientes alvo da Pimensor encontram segmentados por grande distribuição, grossistas, *hard-discount*, indústria alimentar, comércio tradicional, restauração e o mercado alvo Donas de Casa, ou seja, o consumidor final.

Assim, os objetivos estratégicos do grupo Incopil para a perspetiva clientes são os seguintes: objetivos indutores atrair novos clientes (**O.E.5**), fidelizar clientes (**O.E. 6**) e ter clientes satisfeitos (**O.E. 7**) e o objetivo resultado aumentar a quota de mercado (**O.E. 8**).

No que respeita à seleção dos indicadores para avaliar o desempenho das empresas nesta perspetiva, estes foram obtidos através dos relatórios anuais da Pimensor, do manual da qualidade da Incopil bem como das entrevistas com o responsável pelo departamento comercial da Pimensor, Lda., e são os que contam da tabela 3.

Tabela 2: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da perspetiva Clientes.

<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicador</u>
O.E. 5	Aumento de clientes por ano
O.E. 5 e 7	Notoriedade da marca
O.E. 6	Variação média das vendas anuais por cliente
O.E. 6 e O.E. 7	Percentagem de fidelização de clientes
O.E. 6 e O.E. 7	Preço face à concorrência
O.E. 7	Grau de satisfação do cliente
O.E. 7	Número de reclamações por ano
O.E. 7 e O.E. 8	Quota de mercado

Fonte: Elaboração própria

3.4.3 Perspetiva Processos Internos

Pergunta: Onde podemos ser excelentes na criação de valor para os acionistas e clientes?

Resposta: Para oferecer valor acrescentado aos clientes face às alternativas de mercado é necessário otimizar os custos e aumentar os *outputs* a nível qualitativo e quantitativo, tornando assim os processos mais eficazes.

Objetivos Estratégicos:

Para satisfazer os clientes e os acionistas foram identificados cinco objetivos estratégicos divididos pelos processos da cadeia de valor proposta por Kaplan e Norton (1996), descrita no capítulo 2 - secção 2.4.3 *Perspetiva Processos Internos da empresa*, e relacionados com as imposições da norma ISO 9001:2008, que impõe proporcionar produtos e serviços que vão de acordo com os requisitos do cliente.

Assim os objetivos estratégicos da gestão operacional são uma rápida resposta a encomendas (**O.E.9**), a máxima qualidade das matérias-primas (**O.E.10**), a maximização da

capacidade (**O.E.11**), a Inovação e desenvolvimento de novos produtos (**O.E.12**) e gestão de clientes e minimização de problemas (**O.E.13**).

Quanto aos indicadores para medir a *performance* destes objetivos, estes foram identificados com o auxílio das responsáveis pela secção da produção, juntamente com as engenheiras responsáveis pela secção de qualidade através das entrevistas realizadas e são os que constam na tabela 4.

Tabela 3: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores da Perspetiva Processos Internos.

<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicador</u>
O.E. 9	Rotação de <i>stocks</i>
O.E. 9	Tempo médio de entrega
O.E. 9	Falhas de fornecimento
O.E. 10	Avaliação dos fornecedores
O.E. 10	Avaliação de agricultores
O.E. 11	Taxa de utilização da capacidade
O.E. 11	Inatividade das linhas de produção/ano
O.E. 12	Número de novos produtos/ano
O.E. 12	Rácio investimento em I&D/EBITDA
O.E. 12	Percentagem da aceitação de novos produtos
O.E. 13	Tempo de resposta a reclamações
O.E. 13	Variação dos custos da não qualidade
O.E. 13	Não conformidades detetadas

Fonte: Elaboração própria

3.4.4 Perspetiva Crescimento e Aprendizagem

Pergunta: Em que recursos e infraestruturas (pessoas, instalações, máquinas ou Sistemas de Informação) é fundamental investir para as atividades críticas e para a criação de valor para acionistas e clientes?

Resposta: O sucesso do desempenho nos processos internos depende da capacidade de desenvolver ferramentas básicas para a Incopil em matéria de recursos humanos e tecnologias.

Objetivos Estratégicos:

Para a definição dos objetivos estratégicos desta perspetiva foram tidos em conta os requisitos da norma ISO 9001:2008, que visam aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz de processos de melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.

Neste sentido, os objetivos estratégicos identificados de acordo com o disposto por Kaplan e Norton (1996) para a perspetiva em questão são o investimento em capital humano através da melhoria contínua (**O.E. 14**) e da criação de um quadro de liderança (**O.E. 15**), em capital organizacional através do incentivo ao trabalho em equipa (**O.E. 16**) e facilitar a comunicação interna e externa (**O.E.17**).

No que respeita aos indicadores utilizados para aferir o desempenho da Incopil nesta perspetiva, estes foram identificados com o auxílio das engenheiras responsáveis pela secção de qualidade através das entrevistas realizadas e são os que constam na tabela 5.

Tabela 4: Correspondência entre Objetivos Estratégicos (O.E.) e Indicadores de desempenho da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.

<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicador</u>
O.E. 14	Rácio Formação/EBITDA
O.E. 14	Índice de colaboradores satisfeitos
O.E. 14	Índice de motivação
O.E. 14	Rotatividade anual de colaboradores
O.E. 14	Média de absentismo
O.E. 14	Formação média por colaborador
O.E. 14	Ações de melhoria desencadeadas
O.E. 14	Número de ações corretivas eficazes
O.E. 15	Levantamento dos líderes e do modelo de liderança
O.E. 16	Reuniões de análise de <i>performance</i>
O.E. 16	Reuniões entre secções para a melhoria de processos
O.E. 17	Atualização da informação <i>online</i>
O.E. 17	Uso da Intranet

Fonte: Elaboração própria

3.5 Relações causa-efeito

Na figura 18 é possível encontrar a representação gráfica dos objetivos estratégicos (O.E.) da Incopil, bem como as relações causa-efeito entre estes. Através da figura podem também ser identificados os dois grandes objetivos resultado (representados com fundo branco), na perspectiva financeira o estatuto de PME Excelência (O.E.4) e na perspectiva Clientes o aumento da quota de mercado da Incopil e da Pimensor (O.E.8).

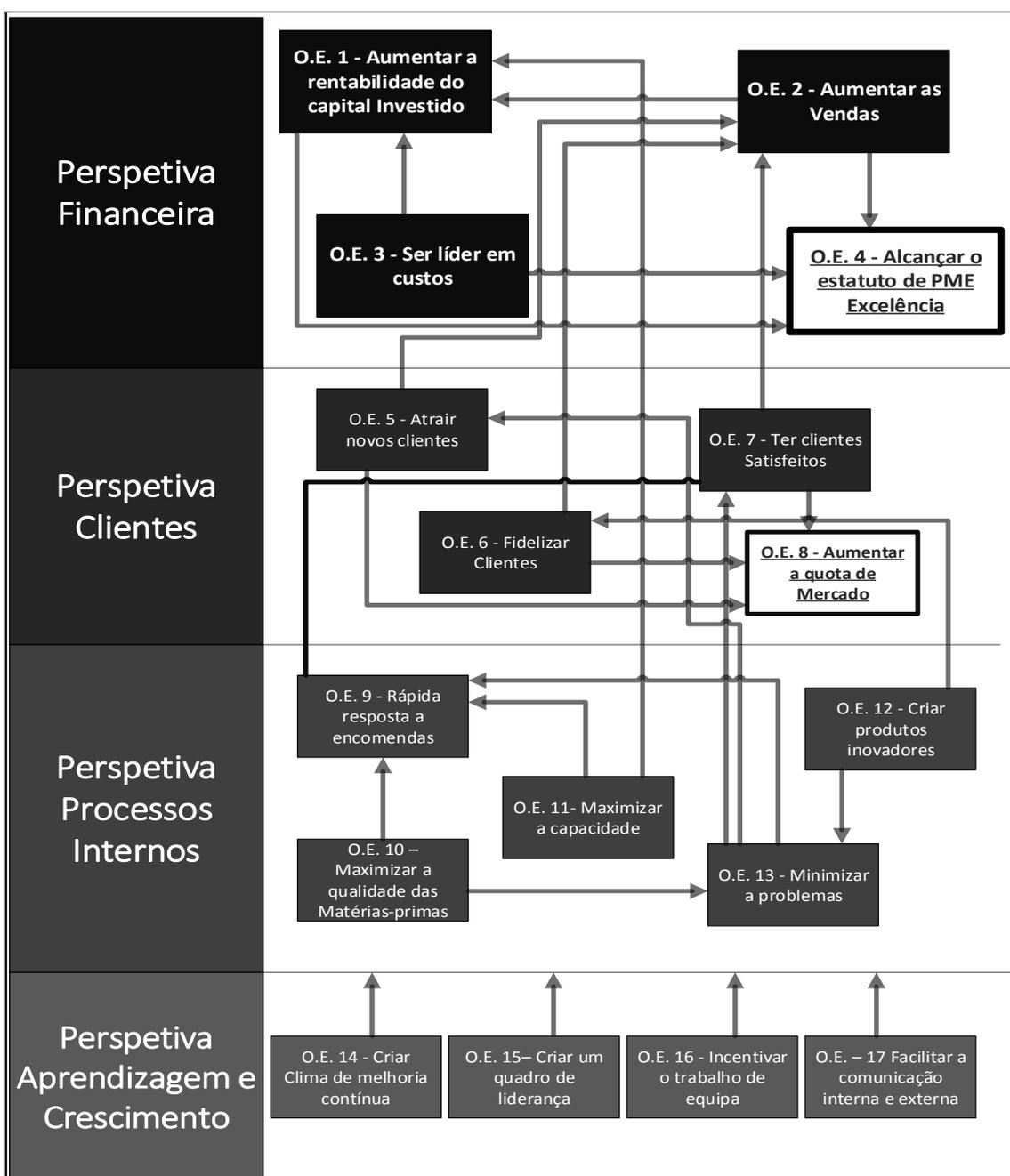


Figura 18: Mapa Estratégico e relações causa-efeito da Incopil. Os objetivos destacados (a branco) representam os objetivos de resultado, enquanto os restantes representam objetivos indutores.

Fonte: Elaboração própria

3.6 Estabelecer metas para os indicadores

Para esta etapa do *Balanced Scorecard*, algumas das metas já se encontram fixadas pela Incopil, nomeadamente no manual da qualidade, para alguns dos indicadores estabelecidos na secção 4 do presente capítulo – *Objetivos e indicadores*, bem como nos requisitos do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) para a obtenção do estatuto PME Excelência⁹.

Para os restantes indicadores, os valores propostos apresentam-se para um horizonte temporal até ao final do ano de 2015, estes provêm da análise dos Controlos de Gestão dos últimos três anos, pelo que, para a construção da meta se consideram os melhores valores já obtidos pelos indicadores durante o período acrescidos de uma variação positiva de 2%. Uma vez que o desempenho da Incopil, de certo modo, foi também afetado pela crise financeira, encontrando-se atualmente numa fase de lenta recuperação que se tem vindo a assistir desde 2011.

Neste ponto serão apresentadas as metas, bem como os indicadores e os objetivos no modelo de *Balanced Scorecard* proposto para a Incopil, S.A., como se segue na tabela 6 e 7.

⁹ Ver Anexo 1.

Tabela 5: Modelo de Balanced Scorecard proposto para a Incopil, S.A..

Perspetivas		Objetivos	Indicadores	Metas	Unidades	
Financeira	Aumentar a rentabilidade dos capitais investidos	Rentabilidade dos Capitais Próprios	≥	10	%	
		Rentabilidade das Vendas	≥	3,6	%	
		Variação do EBITDA	≥	2	%	
		Resultados por ação	≥	0,8	€	
		Autonomia Financeira	≥	35	%	
	Aumentar as vendas	Variação do volume de Negócios	≥	5	%	
		Prazo médio de recebimento de Clientes	≤	137,73	Dias	
	Ser líder em Custos	Rácio Custos Operacionais/EBITDA	≤	11,25	%	
	Estatuto PME Excelência	Rentabilidade do ativo	≥	3	%	
Clientes	Atrair novos clientes	Aumento de clientes por ano	≥	20	%	
	Fidelizar clientes	Notoriedade da marca	≥	86	%	
		Variação média das vendas anuais por cliente	≥	5	%	
		Percentagem de fidelização de clientes	≥	90	%	
	Ter clientes satisfeitos	Preço face á concorrência	≥	94	%	
		Grau de satisfação do cliente	≥	70	%	
	Aumentar a quota de mercado	Número de reclamações por ano	≤	12	N/A	
		Quota de Mercado	≥	85	%	
	Processos Internos	Gestão Operacional	Rápida resposta a encomendas	Rotatividade média do stock	≤	219
Tempo médio de entrega			≤	96	Horas	
Falhas de Fornecimento			<	12	Trimestre	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6: Modelo de Balanced Scorecard proposto para a Incopil, S.A. (continuação).

Perspetivas		Objetivos	Indicadores	Metas	Unidades	
Processos Internos	Gestão Operacional	Qualidade das matérias-primas	Avaliação anual dos fornecedores	≤	80	%
			Avaliação anual de agricultores	≥	75	%
		Maximização da capacidade	Taxa de utilização da capacidade	≥	80	%
			Inatividade das linhas de produção dias/ano	≤	12,5	Dias
	Inovação	Desenvolver novos produtos	Número de novos produtos/ano	≥	2	N/A
			Investimento em I & D / EBITDA		3	%
			Aceitação de Novos produtos	≥	1	%
	Gestão de Clientes	Minimização de problemas	Tempo de resposta a reclamações	≤	2	Dias
			Variação dos custos da não qualidade	≤	3	%
			Não conformidades detetadas trimestre	≤	4	N/A
Aprendizagem e Crescimento	Capital Humano	Criar um clima de melhoria contínua	Rácio Formação/EBITDA		0,5	%
			Índice de colaboradores Satisfeitos	≥	95	%
			Índice de Motivação	≥	60	%
			Rotatividade de colaboradores	≥	4	%
			Taxa de absentismo	≤	29,28	%
			Formação média por colaborador	≥	40	Horas
			Ações de melhoria desencadeadas	≥	10	N/A
			Número de ações corretivas eficazes	≥	85	%
	Criar um quadro de liderança	Levantamento dos líderes e do modelo de liderança.		100	%	
	Capital Organizacional	Incentivar o trabalho de equipa	Reuniões de análise de performance	≥	2	N/A
			Reuniões entre secções para a melhoria de processos	≥	2	N/A
	Capital Informação	Facilitar a comunicação interna e externa	Atualização da informação online	≥	2	X/Ano
			Uso da Intranet		100	%

Fonte: Elaboração própria

3.7 Plano de iniciativas

A determinação das iniciativas estratégicas integra a fase final do progresso do *Balanced Scorecard*, que em última análise, se pode dizer que traduzirá o processo para a concretização dos objetivos. Neste sentido, Niven (2003) expõe que as iniciativas são os projetos específicos, atividades, ou ações que são conduzidas para garantir que se alcança ou excede as metas de desempenho. Os objetivos estratégicos foram determinados para um horizonte temporal de dois anos, no entanto, para superar as metas estabelecidas, para além das iniciativas correntes, será necessário que a Incopil desenvolva iniciativas estratégicas.

Para Horváth e Partners (2003) é fundamental que o *Balanced Scorecard* defina iniciativas estratégicas. Estas iniciativas requerem a disponibilidade de recursos tangíveis e intangíveis, pelo que, é indispensável estabelecer prioridades e calendarizar as iniciativas que facilitam a realização da estratégia.

Em seguida, Niven (2003) considera que se deve ajustar as iniciativas aos objetivos estratégicos, por forma, a verificar a mais-valia e a menos-valia de cada iniciativa e se for o caso, desenvolver ou anular alguma. Assim, e considerando os objetivos estratégicos definidos para o *Scorecard*, foram definidas as seguintes iniciativas:

- Realizar inquéritos de satisfação a todos os clientes;
- Realizar ações de Marketing;
- Realizar inquéritos de reconhecimento da marca junto de uma amostra aleatória de consumidores;
- Participar ativamente em comissões e grupos de trabalho com vista a criação de novas parcerias, nomeadamente na área do Marketing;
- Potencializar o programa de gestão integrada;
- Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores;
- Potencializar o sistema de comunicação interna (intranet);
- Estreitar a parceria para potenciar a formação interna;
- Cultivo próprio de matérias-primas;
- Aumentar o *mix* de produtos;
- Retirar de produção os produtos com menos aceitação no mercado;
- Reduzir custos e despesas que não afetem diretamente o funcionamento da

Incopil;

- Introduzir um programa de incentivos para chefias e colaboradores;
- Presença em feiras e exposições nacionais e internacionais;
- Reuniões mensais de revisão de projetos e acompanhamento da produção;
- Definição rigorosa de datas de entrega de encomendas;
- Avaliação das necessidades de formação dos colaboradores.

Todas estas iniciativas selecionadas apoiam verdadeiramente o alcance das metas, e são estratégicas para a realização de cada um dos objetivos estratégicos. Estas iniciativas foram escolhidas de forma criteriosa, com vista a evitar gastos supérfluos em recursos humanos e matérias. Na tabela 8 pode-se verificar que cada iniciativa alavanca a realização de mais do que um objetivo, o que gera economias significativas na estrutura de custos da Incopil.

Tabela 7: Mapa das iniciativas estratégicas.

Perspetivas	Financeira					Clientes			Processos Internos				Aprendizagem e Crescimento				
Objetivos	O.E. 1	O.E. 2	O.E. 3	O.E. 4	O.E. 5	O.E. 6	O.E. 7	O.E. 8	O.E. 9	O.E. 10	O.E. 11	O.E. 12	O.E. 13	O.E. 14	O.E. 15	O.E. 16	O.E. 17
Iniciativas																	
Realizar inquéritos de satisfação a todos os clientes					X			X									
Realizar ações de Marketing		X			X	X	X	X									
Realizar inquéritos de reconhecimento da marca junto de uma amostra aleatória de consumidores						X	X										
Participar ativamente em comissões e grupos de trabalho com vista a criação de novas parcerias, nomeadamente na área do Marketing		X			X	X	X	X									
Potencializar o programa de gestão integrada														X		X	X
Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores														X			
Potencializar o sistema de comunicação interna (intranet)														X		X	X
Estreitar a parceria para potenciar a formação interna														X		X	X
Cultivo das matérias-primas			X						X	X		X	X				

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8: Mapa das iniciativas estratégicas (continuação).

Perspetivas	Financeira					Clientes			Processos Internos				Aprendizagem e Crescimento				
Objetivos	O.E. 1	O.E. 2	O.E. 3	O.E. 4	O.E. 5	O.E. 6	O.E. 7	O.E. 8	O.E. 9	O.E. 10	O.E. 11	O.E. 12	O.E. 13	O.E. 14	O.E. 15	O.E. 16	O.E. 17
Iniciativas																	
Aumentar o mix de produtos		X			X	X	X	X									
Retirar de produção os produtos com menos aceitação no mercado		X									X						
Reduzir custos e despesas que não afetem diretamente o funcionamento da Incopil		X															
Introduzir um programa de incentivos											X		X	X	X		X
Presença em feiras e exposições nacionais e internacionais					X	X	X	X						X			
Reuniões mensais de revisão de projetos e acompanhamento da produção															X		X
Definição rigorosa de datas de entrega de encomendas	X	X			X	X	X	X						X		X	X
Avaliação das necessidades de formação dos colaboradores														X		X	X

Legenda de Objetivos							
O.E. 1	Aumentar a Rentabilidade dos capitais Investidos	O.E.6	Fidelizar clientes	O.E.11	Maximização da capacidade	O.E.16	Facilitar a comunicação interna e externa
O.E. 2	Aumentar as vendas	O.E.7	Atrair novos Clientes	O.E.12	Desenvolver novos produtos		
O.E. 3	Ser líder em Custos	O.E.8	Ter clientes satisfeitos	O.E.13	Minimizar problemas	O.E.17	Criar um quadro de liderança
O.E. 4	Estatuto PME Excelência	O.E.9	Rápida Resposta a encomendas	O.E.14	Melhoria contínua		
O.E. 5	Aumentar a quota de mercado	O.E.10	Máxima qualidade das matérias-primas	O.E.15	Incentivo do trabalho de equipa		

Fonte: Elaboração própria

3.8 A implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do modelo definido para a Incopil requer a compreensão e envolvimento de todos os membros da organização. É essencial que seja facultada a todos os níveis hierárquicos da instituição a formação necessária para que a implementação seja bem-sucedida. Neste sentido, Horváth e Partners (2003) defendem a importância de um *Balanced Scorecard* que abranja todos os níveis hierárquicos da organização.

Niven (2003) considera que quanto maior for a extensão da implementação do *Balanced Scorecard*, maior será a compreensão de todos os elementos que o compõem. Assim, e considerando que a organização terá um sistema integrado de *performance*, é estruturante que cada pessoa conheça a estratégia da empresa e perceba o funcionamento intrínseco de mensuração dos resultados.

Todos os conceitos, benefícios, dificuldades e processo de gestão da mudança devem ser explicitamente tratados com todos os membros, para que a implementação seja bem-sucedida. No sentido de evitar, durante o processo de implementação algumas “armadilhas”, Niven (2003) sugere que se tenham em atenção os seguintes aspetos:

- Ausência de apoio da gestão de topo;
- Inexistência de formação acerca do *Balanced Scorecard*;
- Falta de estratégia;
- Não haver princípios racionais para o *Balanced Scorecard*;
- Não haver comunicação dos resultados;
- Práticas de gestão incoerentes;
- Ausência de indicadores novos;
- Inexistência de uma equipa de desenvolvimento e análise;
- Falta de relações causa-efeito;
- Ligações prematuras ao processo de gestão.

Assim, para uma implementação efetiva do *Balanced Scorecard*, sugere-se:

- Que seja definida uma equipa (multifuncional) de implementação e monitorização do modelo;

- Seja criado uma aplicação informática que permita a medição e comunicação dos indicadores, por forma a fomentar uma cultura de responsabilidade sobre os resultados obtidos face às metas definidas;
- E em última análise, que forneça um *output* – relatório em que seja definido um Plano de Gestão da Mudança para orquestrar todo o processo de implementação e acompanhamento do *Balanced Scorecard*.

Expostas, assim, as coordenadas que se julgam serem necessárias para conduzir a Incopil a uma implementação de sucesso, no entanto, há ainda que evidenciar que a implementação não é um processo simples, por isso requer dedicação e compromisso para recolher todos os benefícios que este modelo de gestão estratégica pode dar.

Para o acompanhamento da implementação do Balanced Scorecard da Incopil, foi ainda criado um documento em *Excel* que permitirá a monitorização dos indicadores de acordo com as necessidades da empresa. Este documento possui vários *dashboards* que avaliam o desempenho de cada indicador de acordo com as metas estabelecidas e cujos *outputs* podem ser consultados no anexo 2. Pela impossibilidade de ceder o ficheiro criado por este conter informação confidencial, os *dashboards* do anexo são construídos em torno de valores atuais de comportamento dos indicadores fictícios.

3.9 O processo de tomada de decisão

Como foi já referido anteriormente no capítulo 2, o *Balanced Scorecard* visa informar e transmitir a estratégia e os objetivos da organização de forma periódica com o intuito de transmitir qual a direção que a organização vai tomar para atingir a estratégia formulada. Também é necessário avaliar os resultados obtidos, no caso de estes se afastarem significativamente dos esperados, sem razão de fundo que o justifique é necessário adotar medidas corretivas ou então alterar a estratégia adotada para que o sucesso da organização seja alcançado.

Desta forma, a Incopil, S.A., terá uma fonte não só de controlo e monitorização de desempenho, mas também uma fonte de informação organizada, que lhe permitirá acompanhar não só a evolução dos indicadores em função das metas estabelecidas, mas também adotar as iniciativas corretivas que lhes sejam mais convenientes através da análise do plano de iniciativas que integra o modelo do *Balanced Scorecard* e, conforme foi apresentado, ter a possibilidade de selecionar iniciativas que alavanquem mais do que um objetivo, permitindo gerar economias significativas na estrutura de custos da Incopil.

Um outro benefício que a implementação do *Balanced Scorecard* poderá trazer para a empresa é o de conseguir entender onde realmente se deve continuar a focar para garantir, a tão mencionada ao longo deste relatório, “excelência operacional”, quais são as ações da sua cadeia que proporcionam valor, não só para os clientes, mas também para os acionistas, para os colaboradores e mais importante, para si mesmo enquanto organização inserida na comunidade.

Por fim, tem-se o mapa estratégico que permitirá à empresa saber de que modo os seus objetivos se relacionam e entender onde deve realmente atuar a fim de garantir uma tomada de decisão eficaz e agregadora de valor.

Capítulo 4 - Conclusões

4.1 Síntese da contribuição do trabalho realizado

Foi criado um novo modelo de gestão para a Incopil, S.A., constituído não só por indicadores que avaliam o desempenho financeiro da empresa, mas também a *performance* dos indicadores não financeiros. Importa frisar que até ao início deste projeto, muitos dos elementos da empresa não tinham até então noção do que era o *Balanced Scorecard*, como foi constatado, sendo a sua construção pioneira para a empresa que até então se baseava apenas num modelo de controlo de gestão assente na vertente financeira.

Criou-se assim um sistema de avaliação e controlo que tem por base a própria estratégia da empresa e a definição e acompanhamento de um conjunto de indicadores que vão de encontro com a mesma e dos objetivos estratégicos que possuem entre si uma relação de causa-efeito.

Para além desta perspetiva, o *Balanced Scorecard* da Incopil permitirá não só a divulgação da estratégia da empresa a todos os colaboradores para que estes entendam o seu papel na organização e juntos possam alcançar a visão e transforma-la numa realidade do dia-a-dia, mas também permitirá à empresa ter reunidos num único documento toda a informação base necessária para uma tomada de decisão consciente e devidamente fundamentada.

4.2 Análise crítica

Quer o estágio, quer a entidade de acolhimento apresentam uma avaliação positiva. Quanto ao estágio, este permitiu alargar o horizonte de conhecimentos, compreender todo o funcionamento da empresa, aprender a lidar com novas situações da vida empresarial e relembrar outras com as quais eu já haveria lidado. Permitiu o contacto com novas formas de trabalho, formas de organização, fontes de informação, e principalmente, permitiu obter resposta a uma série de questões que tinham surgido durante a componente letiva do mestrado e saber como funcionam na prática determinados aspetos que apenas conhecia em teoria.

Dois dos aspetos a destacar no estágio foi a prontidão e disponibilidade da gestão quer na disponibilização de informação, quer no auxílio aos vários obstáculos que surgiram ao longo da elaboração do relatório e o facto de o projeto envolver um grande trabalho em equipa com pessoas dos diferentes departamentos da empresa constituir uma mais-valia, tendo em conta que cada elemento possui uma visão diferente de encarar o negócio.

Quanto à empresa, como foi referido, esta é uma das mais antigas empresas que existem na minha área de residência, é uma das poucas com as atividades de produção e transformação, o que possibilitou o contacto com esta nova realidade. Ver de que modo o trabalho e as necessidades dos vários departamentos se conjuga e se cruza na contabilidade e no produto final. No entanto, foi perceptível um grande apego ao passado, à falta de iniciativa tendo como resultado uma imagem ultrapassada. Como tal, surge uma importante sugestão à gestão da Incopil, S.A., passar por uma modernização total, quer dos logotipos associados às diferentes patentes, passando pelo *design* das embalagens, e que lhe permita ser tão apelativa a fim de ser um produto de primeira escolha.

4.3 Análise Crítica do tema e considerações finais

O *Balanced Scorecard* é acima de tudo, uma forte ferramenta que auxilia as empresas a concentrar os seus recursos, sempre escassos, no que é mais relevante, no que é basilar para o sucesso e no que contribui diretamente para ajustar a estratégia para o negócio com as operações e investimentos essenciais. Que permite olhar para os indicadores que realmente importam, aqueles que apoiam a construção da vantagem competitiva e que contribuem para eliminar a falha relatada por Niven (2008, p. 9) e que consta na secção 2.1.1.3 *O conceito de estratégia moderno* do capítulo 2 do presente relatório, “92% das empresas não reportam indicadores relevantes sobre o seu desempenho”, mas também discutir o desempenho relatado pelos indicadores do *Balanced Scorecard* e ao analisar as opções para melhorar esse desempenho, estão na prática a discutir a estratégia da empresa e assim a contribuir para eliminar uma outra falha relatada por Niven (2008, p. 9) que consta na secção anteriormente referida: “85% das equipas de gestão gastam menos de 1 hora por mês a discutir a estratégia”.

O mapa estratégico permitiu que as empresas expressassem num desenho que pode ser explicado o que é a estratégia da empresa e assim contribuir para eliminar a falha relatada por Niven (2008, p. 9), “Muitas empresas não têm uma forma consistente de descreverem a sua estratégia”. E para concluir o uso desse mapa como meio de comunicação da intenção estratégica da empresa permite chegar a todos os trabalhadores, permite mostrar como é que

as atividades realizadas diariamente por cada um contribuem para a execução da estratégia e mitigar assim a última falha apontada por por Niven (2008, p. 9) “95% dos empregados não sabem ou não percebem qual é a estratégia da sua empresa”.

Por fim, importa distinguir que gerir uma empresa com base num *Balanced Scorecard*, permite fugir de uma gestão refém de sensações voláteis. O *Balanced Scorecard* retrata a situação de uma empresa no princípio de um período e, permite visualizar a situação dessa empresa no final desse mesmo período. Assim, basta comparar as fotos de antes e do depois, aplicar correções caso seja necessário e seguir pelo caminho certo até ao futuro desejado.

No que respeita ao auxílio do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisão, teoricamente foi provada essa relação, de como o modelo de Kaplan e Norton está focado num conjunto de indicadores vitais para o negócio, possibilitando uma atuação pró-ativa na identificação e implementação de medidas preventivas, aos vários níveis de forma integrada e, consequentemente fornecer dados que justifiquem a tomada de uma decisão em detrimento de outra. Quanto ao seu funcionamento na prática não me poderei pronunciar, pois só um acompanhamento da implementação na empresa, com o desenvolvimento e utilização do mesmo e com o envolvimento da gestão, se poderá ter provas concretas de que este cumpre esta função (apoio á tomada de decisão) nesta empresa em particular.

Bibliografia

- Alday, H.; Cordeiro, J., Ribeiro, R.; Adion, M.; Fava, R.; Neto, F.; Kühne, M.; Conte, A.; Durski, G.; Andreoli, C.- (2002) – *Gestão Empresarial – Coleção Gestão Empresarial – Volume II*, FAE Business School, Editora Gazeta do Povo
- Amit, R. ;Shoemaker, P. (1993) – *Strategic Assets and Organizational Rent – Strategic Management Journal – 33-44*
- Caiado, A. (2012) - *Contabilidade Analítica e de Gestão – 1ª Edição - Áreas Editora*
- Certo, S.; Peter, J.; Marcondes, R.; Cesar, A. (2005) – *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia - Pearson Education do Brasil*
- Clayman, M.; Fridson, M.; Troughton, G.; Scanlan, M. (2012) *Corporate Finance – A practical Approach – Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Epstein, Manzoni (1997) *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action – INSEAD*
- Freire, A. (1997) - *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo.
- Gomes, J.; Pires, J. (2010) - *Sistema de Normalização contabilística – teoria e prática – 2ª Edição – Vida Económica.*
- Gouveia, L.; Ranito, J. (2004) – *Sistemas de Informação de apoio à gestão – Inovação e Governação nas autarquias – S.P.I.*
- Horváth & Partners – Management consultants (2003) - *Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias*, Gestion 2000
- Hoss, O. (2011) – *Balanced Scorecard – BSC de Kaplan e Norton – Revista Científica CAP*

- Kaplan R., Norton, D. (1992) – *The Balanced Scorecard – measures that drive performance* – Harvard Business Review Jan-Feb 1992
- Kaplan R., Norton, D. (1996) – *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard*– Harvard Business School Press
- Kaplan R., Norton, D. (2001) – *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* – Harvard Business School Press
- Laker, D.; Ittner, C. (2003) – *Coming up short on nonfinancial performance measurements* - Harvard Business Review Nov-2003
- Linard, K; Fleming, C; Dvorsky, L. (2002) - *System dynamics as the link between corporate vision and key performance indicators* - Working paper, System Dynamics
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. (2011) – *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* - Dom Quixote
- Louro, A (2009) - *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos* - Universidade da Beira Interior | Departamento de Gestão e Economia
- Martin, P.; Mayer, T.; Thoening, M; (2008) - *Make trade not war?* , Review of Economic Studies
- Neely, A.; Kennertey H.; Martinez, V. (2008) - *Does the Balanced Scorecard work: an empirical investigation* – Working paper, Granfield University
- Niven, P. (2003) – *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*– Second edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2008) – *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* – Second edition, John Wiley & Sons, Inc.

- Nørreklit, H., (2003) - *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard* – Accounting, organizations and society – 28
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo
- Prado, L. (2002) – *Guia Balanced Scorecard - 1ª Edição* – Série Empresarial
- Ribeiro, W.; Costa, D.; Costa, M.; (2013) - BSC: uma ferramenta estratégica para tomada de decisão e gestão de pessoas - *Jornal Eletrónico das Faculdades Integradas Vianna Junior*, Maio 2013
- Santos, A. (2008) – *Gestão Estratégica – conceitos, modelos e instrumentos* – Escolar Editora
- Santos, R. A. (2006) - *Balanced Scorecard em Portugal - Visão e Estratégia e Entusiasmo*, Gestãoplus Edições

Relatórios consultados

- Manual da Qualidade – revisão de 2013, Incopil, S.A.
- Manual da Qualidade – revisão de 2009, Incopil, S.A.
- Relatório de Diagnóstico Incopil, S.A. – 2009, M.O.V.E. P.M.E.
- Relatórios e Contas – 2009 a 2013 – Incopil, S.A.

Sites Consultados

Consultados em 10/02/2014

Incopil: <http://www.gastronomias.com/incopil/>

Pimensor: <http://www.pimensor.pt/>

HACCP:

http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_de_Perigos_e_Pontos_Cr%C3%ADticos_de_Contr
ole

Norma ISO 9001:2000: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?pagid=3352>

Consultados em 06/03/2014

Paladin: <http://www.mendesgoncalves.pt/pt/dentro-da-fabrica>

Maçarico: <http://www.macarico.com/pages/home.asp>

Ferbar: <http://www.ferbar.com/ferbar/#/gamasProdutos>

Calvé: <https://www.calve.pt/>

Consultados em 19/03/2014

Citação de Sun Tzu: https://pt.wikiquote.org/wiki/Sun_Tzu

Conceito de pessoa chave:

<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Empresas/Seguros/Vida/ProteccaoVida/CAPessoaChave>

Consultados em 29/03/2014

Mercal:

http://www.mercal.pt/imgs/noticias/124151_1_6989_Guia_de_Apoio_ao_Planeamento_Estrategico.pdf

Consultados em 30/04/2014

IAPMEI

Critérios PME Líder: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=170&msid=6>

Critérios PME Excelência: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>

Consultado a 03/05/2014

Indicadores financeiros: <http://www.deco.proteste.pt/investe/lexico/>

Consultado a 09/06/2014

Imagem da capa: <http://tecnologia.culturamix.com/blog/wp-content/gallery/mercado-de-trabalho-gestao-tecnologia-da-informacao-parte-3/mercado-de-trabalho-gestao-tecnologia-da-informacao-parte-2-2.jpg>

Anexos

Anexo 1 - Estatuto PME Líder e PME Excelência



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento

O estatuto PME Excelência, bem como o estatuto PME Líder foram criados pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – com o objetivo de sinalizar,

através de um instrumento de reputação, o mérito de pequenas e médias empresas com perfis de desempenho superiores.

Estatuto PME Líder



PME Líder

O Estatuto PME Líder foi lançado pelo IAPMEI como instrumento de qualificação de empresas, no âmbito do Programa FINCRESCCE em parceria com o Turismo de Portugal, o Barclays, o Banco Espírito Santo, o Banco Espírito Santo dos Açores, o Banco BPI, a Caixa Geral de Depósitos, o Crédito Agrícola, o Millennium BCP, o Montepio e o Santander Totta, visa segmentar e conferir notoriedade a empresas com perfis de desempenho superiores, e criando-lhes condições otimizadas de financiamento para desenvolverem as suas estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva. Para além do estatuto ser um selo de reputação na relação das empresas com o mercado, é simultaneamente um requisito que facilita a aproximação a diferentes fontes de financiamento, no domínio do crédito ou do capital. Associados ao estatuto estão o acesso em melhores condições a produtos financeiros e a uma rede de serviços, a facilitação na relação com a banca e a administração pública, e um certificado de qualidade na sua relação com o mercado.

As empresas que reúnem os vários critérios de acesso a baixo mencionados são convidadas pelos bancos parceiros e propostas ao IAPMEI ou ao Turismo de Portugal, no caso das empresas do setor do turismo.

Critérios necessários para a obtenção do estatuto de PME líder:

1. Empresas que assegurem a condição de PME, de acordo com a Recomendação da Comunidade de 6 de Maio de 2003 (2003/361/CE).¹⁰
2. Situação regularizada perante a Administração Fiscal, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal;
3. Foco em Pequenas e Médias Empresas que prossigam estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, selecionadas através da superior capacidade de escrutínio e de uma ampla implantação no território nacional, pelos bancos protocolados.
4. Perfil de risco posicionado nos mais elevados níveis dos sistemas internos de notação de risco dos bancos protocolados, e cuja uniformização se processa por relações estabilizadas e formalizadas com as entidades do Sistema Nacional de Garantia Mútua (rating AAA; AA e A);
5. Empresas que, para além do superior perfil de *rating*, tenham pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem, com contas fechadas de 2013:
 - a. Resultados Líquidos Positivos ou Crescimento do Volume de Negócios ou Crescimento EBITDA, com EBITDA positivo nos dois anos em análise;
 - b. Autonomia Financeira $\geq 25\%$ (Capitais Próprios/Ativo Líquido);
 - c. Volume de Negócios $\geq 750.000,00$ (setecentos e cinquenta mil) euros;
 - d. Número de Trabalhadores (UTA) ≥ 10 ;
 - e. Exclusões: SGPS, IPSS, Associações e instituições que não tenham o lucro como objetivo.

Este estatuto tem a validade de um ano, devendo ser renovado até Agosto do ano N+1 caso a empresa ainda cumpra os critérios propostos pelo IAPMEI. No entanto o estatuto PME líder pode caducar a qualquer momento se se verificarem as seguintes condições:

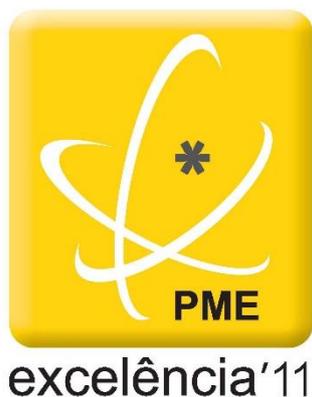
1. Incumprimento de qualquer critério, nomeadamente a degradação do nível de *rating* protocolado;

¹⁰ As pequenas e médias empresas são definidas segundo critérios cumulativos relacionados com o número de trabalhadores, volume de negócios ou balanço total. Uma **média empresa** é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Uma **pequena empresa** é definida como uma empresa que emprega menos de 40 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma **micro empresa** é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

2. Conhecimento de facto que possa pôr em causa a qualidade de desempenho que se pretende associada ao Estatuto PME Líder, nomeadamente:

- a. Registo de processos de insolvência em empresas participadas pelos sócios/acionistas nos últimos 12 meses;
- b. Conhecimento de incumprimento com instituições financeiras ou resultante de informação da Central de Riscos de Crédito do Banco de Portugal;
- c. Processos fiscais, judiciais e situações litigiosas, cujas repercussões futuras possam afetar significativamente a situação económico-financeira da empresa ou de avalistas;
- d. Conhecimento de ocorrência de incidentes, tais como cheques devolvidos, apontes e protestos de letras;

Estatuto PME Excelência



O estatuto de qualificação PME Excelência criado igualmente pelo IAPMEI, em parceria com o Turismo de Portugal, o Barclays, o Banco Espírito Santo, o Banco Espírito Santo dos Açores, o Banco BPI, a Caixa Geral de Depósitos, o Crédito Agrícola, o Millenium BCP, o Montepio e o Santander Totta, tem como propósito selecionar anualmente a partir do a partir do universo das PME Líder, e distingue as empresas, que nos vários setores de atividade apresentaram os melhores resultados económico-financeiros e de gestão.

As PME Excelência são selecionadas pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, com base no universo das PME Líder e que cumprem adicionalmente os seguintes critérios:

1. Pertencerem aos 2 primeiros níveis de *rating* (AAA ou AA), baseado no Relatório e Contas de 2013;
2. Cumprirem os seguintes critérios financeiros, suportados nas demonstrações financeiras do ano N:
 - a. Autonomia Financeira $\geq 35\%$;
 - b. Crescimento do Volume de Negócios face ao ano N-1 $\geq 5\%$;
 - c. Rendibilidade dos Capitais Próprios $\geq 10\%$
 - d. Rendibilidade do Ativo $\geq 3\%$

Sendo que o IAPMEI entendeu flexibilizar os critérios de acesso ao Estatuto PME Excelência em que apenas um dos critérios descritos anteriormente - alíneas a) a c) - poderá apresentar os seguintes valores mínimos:

- i) Crescimento do Volume de Negócios \geq (- 5%)
- ii) Autonomia Financeira \geq 30%
- iii) Rendibilidade dos Capitais Próprios \geq 8%

Neste caso, os restantes indicadores terão que observar os limites anteriormente definidos, através das alíneas a) a d).

À semelhança do estatuto PME líder o estatuto PME Excelência tem a validade de um ano.

Fonte:

Critérios PME Líder: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=170&msid=6>

Critérios PME Excelência: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=156&msid=6>

Anexo 2 – Dashboard's e Monitorização de Indicadores



Figura 19: Demonstração da constituição dos dashboards.

O documento Excel criado para a monitorização e acompanhamento do comportamento dos indicadores estabelecidos pela Incopil é composto 9 folhas de cálculo, sendo que a primeira é uma breve instrução do modo como o documento funciona, onde é apresentada a legenda dos dashboards conforme a figura 19.

A segunda folha, **Metas e Indicadores** contém o Balanced Scorecard da Incopil, onde para além dos objetivos estratégicos e dos indicadores, constam igualmente a as metas. Esta folha serve de alimentação às restantes folhas de cálculo.

A folha de cálculo **Definições** encontra-se maioritariamente preenchida através da folha descrita anteriormente, nomeadamente a linha correspondente à designação do indicador, das unidades do mesmo e das metas associadas. É igualmente nesta folha que constam os valores máximos ou mínimos a atribuir a cada indicador, caso estes sejam a maximizar ou a minimizar, bem como o desempenho atual de cada indicador, como pode ser ilustrado na figura 20.

Perspetiva Financeira	Preencher	
Indicador	Rentabilidade dos Capitais Próprios	Rentabilidade das Vendas
Unidades	%	%
Valor atual do Indicador		
Meta		
Valor máximo/mínimo a considerar (Ver Comentário)		

Figura 20: tabela de fixação do valor atual e do valor máximo ou mínimo a atribuir a cada indicador.

A terceira folha, a Folha **Cálculo** é de total preenchimento automático, a finalidade desta folha é fazer os cálculos da amplitude do ponteiro do mostrador, e definir automaticamente as escalas intermédias de acordo com os valores máximos ou mínimos predefinidos na folha **Definições**.

Por fim as folhas de acompanhamento de cada indicador, estas encontra-se divididas de acordo com as quatro perspetivas do Balanced Scorecard criado por Kaplan e Norton em 1992, e cuja representação consta nas figuras seguintes. Tendo ainda presente que os valores atuais de cada indicador são valores representativos, e não os reais.

Dashboard da perspectiva Financeira



Figura 21: Dashboards da Perspectiva Financeira

Dashboard da perspectiva Clientes



Figura 22: Dashboards da Perspetiva Clientes.

Dashboard da perspectiva Processos Internos



Figura 23: Dashboards da Perspectiva Processos Internos

Dashboard da perspectiva Aprendizagem e Crescimento



Figura 24: Dashboards da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.